



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Moduliarizacijos taikymo galimybės viešųjų paslaugų  
sektoriuje:  
Užimtumo tarnybos atvejis**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Guoda Dociūtė**

Projekto autorius

**Prof. Dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Moduliarizacijos taikymo galimybės viešųjų paslaugų  
sektoriuje:  
Užimtumo tarnybos atvejis**

Baigiamasis magistro projektas

6211LX031

---

**Guoda Dociūtė**

Projekto autorė

**Prof. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

**Lekt. dr. Vestina Vainauskienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Guoda Dociūtė

## **Moduliarizacijos taikymo galimybės viešųjų paslaugų sektoriuje:**

### **Užimtumo tarnybos atvejis**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Guodos Dociūtės, baigiamasis projektas tema „Moduliarizacijos taikymo galimybės viešųjų paslaugų sektoriuje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Guoda Dociūtė. Modularizacijos taikymo galimybės viešųjų paslaugų sektoriuje: Užimtumo tarnybos atvejis. Magistro baigiamasis projektas./ Vadovė Prof. Liudmila Bagdonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: paslaugų modularizacija, viešasis sektorius, paslaugų vadyba.

Kaunas, 2019. 70 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Modularizacijos metodas tyrėjų nagrinėtas kaip padedantis siekti veiklos efektyvumo, skaidrumo, rezultato nuspėjamumo, suteikiantis galimybę derinti komponentus ir taip pasinaudoti masinės individualizacijos privalumais, lanksčiai reaguoti į permainas ir padedantis rasti inovacijų galimybes. Produktų gamybos sektorius šiais privalumais jau naudojasi seniai, tačiau paslaugų sektoriuje, pritaikomumo pavyzdžių vis dar trūksta. Ypatingai silpnai nagrinėtas viešasis sektorius, nors modularizacijos teikiama nauda galėtų būti pagrindas modernizuoti ir efektyvinti viešųjų paslaugų teikimą.

**Tyrimo objektas** yra paslaugų modularizacija Užimtumo tarnyboje.

**Darbo tikslas** - atskleisti modularizacijos taikymo galimybes teikiant viešąsias Užimtumo tarnybos paslaugas.

**Darbo rezultatai ir išvados.** Teorinė mokslinės literatūros analizė buvo atliekama taikant holistišką požiūrį apimančią modularizacijos koncepcijos raidą, lygius ir principus, taikymo tikslus ir diegimo eigą, bei praktikoje kylančius trikdžius ir jų įveikimo būdus bei priemones. Koncepcijos nagrinėjimas, padėjo suvokti skirtingas kryptis, kurios dėl tiriamų atvejų, laikotarpio ir rinkos sąlygų net ir negalėtų būti vienalytės. Būtinoms sąlygoms modularizacijai rasti yra savo funkcijas turintis nepriklausomas modulis ir standartizuota jungtis, kurios pagalba sukuriama modulių architektūros, naudojamos produktų, procesų, paslaugų, tiekimo grandinės, vertės grandinės ar net organizacijų strateginiame valdyme. Modularizacijos lygių, principų ir taikymo analizė atskleidė pagrindinius sąlyčio taškus įvairiose modularizacijos srityse. Tikslų apžvalgoje įvardinta: paslaugų įvairovės didinimas; standartizuotos paslaugos, mažinančios savikainą ir užtikrinančios laukiamą rezultatą klientui; klientų srautų optimizavimas bei vadovavimo koordinavimo racionalizavimas. Atkreiptas dėmesys į pagrindinius taikymo lygius – paslaugų, proceso ir strateginį. Kiekvienas lygis įgyvendino savo apimties tikslus. Išryškėjo paslaugų ir procesų modularizacijos prigimtiniai panašumai, žmogiškojo veiksnio įtaką, ir tarpė rasti inovacijoms. Diegimo eiga pristatyta griežtu eiliškumu ir apėmė informacijos atskleidimą, skaidymą, struktūrizavimą, modulio sukūrimą, sąsajų apibrėžimą ir jungčių standartizavimą bei visos modulių architektūros testavimą. Išskirtas bendrakūros procesas, teikiantis pridėtinę vertę klientui visu paslaugos gavimo laikotarpiu, sujungė atvirųjų inovacijų vystymą su modularizacija. Taikomos praktikos, atskleidė modularizacijos trikdžius, kurie privertė atidžiau vertinti modulinį skaidymą, modulių dizainą ir architektūros sudarymą ir netgi išryškino aplinkybes, kurioms esant modularizacija neteikia laukiamos naudos. Identifikavus trikdžius, ieškota sąlygų jiems išvengti. Identifikavimo, konfigūravimo ir inovaciniai gebėjimai pripažinti būtiniais, siekiant įveikti galimus modularizacijos vystymo nesklaidumus.

Atklikus paslaugų modularizacijos teorinę analizę ir ištyrus modularizacijos taikymo aktualumą bei galimybes Užimtumo tarnyboje vadovybės ir darbuotojų požiūriu, buvo sudarytas darbo rinkos paslaugų žemėlapis. Žemėlapio pagrindas yra paslaugų teikimo procesas, kurio elementai išskaidyti mažiausiomis savarankiškas funkcijas atliekančiomis dalimis – moduliais ir sujungtos standartizuotomis jungtimis duomenų bazės pagalba. Vienas iš paslaugų modulių, individualus užimtumo veiklos plano sudarymas, buvo išvystytas iki platformos, kurioje moduliai būtų jungiami atsižvelgiant į kliento registracijos užimtumo tarnyboje tikslus ir taptų terpe bedrakūros procesams realizuoti. Paslaugos teikimo metu modulių sistema sudaroma kiekvienam klientui atskirai ir esamu laiku, o planuoti veiksmai ir galutinis tikslas teikiant paslaugą, abipusiu sutarimu, gali keistis.

Išanalizavus visas aplinkybes, Užimtumo tarnyba pristatyta kaip įstaiga turinti galimybes modularizacijos vystymui.

Dociūtė Guoda. Possibilities of Modularization Applying in Public Service Sector: A Case of Employment Service. Master's Final Degree Project/ supervisor prof. Liudmila Bagdonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: Service modularization, public sector, service management.

Kaunas, 2019. 70.

### Summary

**Relevance of the topic.** The method of modulation has been explored by researchers as leading to achieve operational efficiency, transparency, predictability of results, enabling components to be combined to take advantage of mass individualization, responsiveness to change, and innovation opportunities. The product manufacturing sector has already benefited from these benefits a long time ago, but in the services sector, examples of applicability are still missing. The public sector has been particularly poorly analyzed, although the benefits of modulation could serve as a basis for modernizing and streamlining the delivery of public services.

**The Object of research** is the modulation of services in the Employment Service.

**The purpose of the work** is to reveal the possibilities of applying modulation in public employment services.

**Results and Conclusions of Research.** Theoretical analysis was carried out by applying a holistic approach to the development of the modularization concept, levels and principles, application goals and implementation, as well as problems and ways to overcome them in practice. Examining the concept helped to understand the different directions that could not be homogeneous because of the cases, time and market conditions being investigated. The prerequisites for modularization are an independent module with its own functions and a standardized connection that creates modules for the strategic management of products, processes, services, supply chain, value chain or even organizations. An analysis of the levels, principles and application of modulation has revealed the main points of contact in various areas of modulation. The objectives review identifies increasing the diversity of services; standardized services that reduce cost and deliver expected results to the customer; optimizing customer flows and rationalizing management coordination. Attention was drawn to the main application levels - service, process and organization. Each level has achieved its volume objectives. The inherent similarities between modularization of services and processes, the influence of the human factor, and the medium for innovation have emerged. The installation process was presented in a rigorous sequence and included information capturing, decomposition, structuring, module creation, interface definition, standardization of connections, and architecture testing of all modules. The exclusive co-operation process, which creates value to the customer at the time of the service, combined the development of open innovations with modularization. Applied practices have revealed modularization disturbances that have forced a more careful assessment of modular division, design of modules and architecture, and even highlighted the circumstances under which modulation does not deliver the expected benefits. After identifying the disturbances, the conditions for avoiding them were sought. Identification, configuration, and innovation capabilities have been identified as necessary to overcome potential disruptions to the development of modularization.

After the theoretical analysis of the modularization of services and the relevance and application of modularization applied in the Employment Service, as well as from the point of view of the employees and the management, a labor market services map was created. The basis of the map is the process of providing services, the elements of which are divided into the smallest parts with independent functions - modules and connected with the help of architecture of standardized connections. One of the service modules, the creation of an individual employment activity plan, was developed to a platform and structured as **labor market services map**. According to this, the modules would be merged depending on the client's registration goals and would become a platform for realization of the co-creation processes. At the time of service, the module system is set up for each client individually and at the current time, and the planned actions and the ultimate goal of the service can change by mutual agreement.

After connecting all the points, the Employment Service was presented as an institution with possibilities for the development of modulation.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Terminų sąrašas.....</b>	<b>11</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>12</b>
<b>1. PASLAUGŲ MODULIARIZACIJOS TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA.....</b>	<b>15</b>
1.1. Paslaugų modularizacijos tyrimų problematika privačiame sektoriuje.....	15
1.2. Paslaugų modularizacijos tyrimų problematika viešajame sektoriuje .....	19
<b>2. PASLAUGŲ MODULIARIZACIJOS TAIKYMO GALIMYBIŲ TEORINĖ ANALIZĖ 21</b>	
2.1. Modularizacijos koncepcija.....	21
2.1.1. Modularizacijos poslinkis iš gamybos į paslaugas.....	21
2.1.2. Paslaugų modularizacijos koncepcijos sandara, lygiai ir principai.....	23
2.2. Paslaugų modularizacijos taikymo tikslai .....	26
2.3. Paslaugų modularizacijos diegimo eiga .....	28
2.4. Paslaugų modularizacijos taikymo trikdžiai.....	32
2.5. Paslaugų modularizacijos trukdžių įveikimo būdai ir priemonės .....	35
<b>3. MODULIARIZACIJOS TAIKYMO GALIMYBIŲ UŽIMTUMO TARNYBOJE TYRIMO METODIKA.....</b>	<b>39</b>
<b>4. MODULIARIZACIJOS DIEGIMO UŽIMTUMO TARNYBOJE GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA.....</b>	<b>44</b>
4.1. Teisinių ir organizacinių prielaidų nagrinėjimo rezultatai .....	44
4.2. Modularizacijos galimybės Užimtumo tarnybos vadovo požiūriu.....	53
4.3. Modularizacijos galimybės Užimtumo tarnybos specialistų požiūriu .....	56
4.4. Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis .....	61
<b>Išvados .....</b>	<b>65</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>67</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>70</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>71</b>
1 priedas. Fokus grupės interviu. (sudaryta autoriaus).....	71
2 priedas. Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis (sudaryta autoriaus) .....	80



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Nagrinėtų tyrimų sritys ir problematika (sudaryta autoriaus) .....	16
<b>2 lentelė.</b> Modularizacijos periodai ir tyrimų laukas (sudaryta autoriaus).....	21
<b>3 lentelė.</b> Modularizacijos koncepcijos sandaros aiškinimas (sudaryta autoriaus).....	24
<b>4 lentelė.</b> Paslaugų modularizacijos tikslai (sudaryta autoriaus) .....	27
<b>5 lentelė.</b> Produkto ir paslaugų modulinė sistemų charakteristikos (Bask et al., 2010) .....	29
<b>6 lentelė.</b> Modularizacijos taikymo gebėjimai (sudaryta autoriaus) .....	37
<b>7 lentelė.</b> Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas (sudaryta autoriaus).....	40
<b>8 lentelė.</b> Fokus grupės interviu klausimyno pagrindimas (sudaryta autoriaus).....	41
<b>9 lentelė.</b> Darbo rinkos priemonių matrica (sudaryta autoriaus).....	49
<b>10 lentelė.</b> Projektai, kuriuos įgyvendinant 2019 m. teikiamos paslaugos Užimtumo tarnyboje (sudaryta autoriaus) .....	50
<b>11 lentelė.</b> Pusiaus struktūruoto interviu turinio kokybinė analizė (sudaryta autoriaus).....	53
<b>12 lentelė.</b> Dabartiniai ir galimi veiksmai problemoms spręsti Užimtumo tarnyboje(sudaryta autoriaus) .....	59
<b>13 lentelė.</b> Paslaugų modularizacijos principais grįstas kylančių iššūkių sprendimas (sudaryta autoriaus) .....	60
<b>14 lentelė.</b> Paslaugų darbo ieškantiems asmenims teikimo moduliai (sudaryta autoriaus) .....	60

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Moduliarizacijos objektai (Bask et al., 2011).....	25
<b>2 pav.</b> Modulių architektūros kūrimo procesas (Lubarski ir Poeppelbuss, 2016).....	31
<b>3 pav.</b> Empirinio tyrimo loginė seka (sudaryta autoriaus) .....	39
<b>4 pav.</b> Darbo rinkos paslaugų gavėjų grupės (sudaryta autoriaus).....	45
<b>5 pav.</b> Įstatymu apibrėžtų paslaugų medis (sudaryta autoriaus) .....	46
<b>6 pav.</b> Paslaugos, teikiamos atsižvelgiant į darbo ieškančiojo tikslus (sudaryta autoriaus) .....	47
<b>7 pav.</b> Paslaugos darbo ieškančiam asmeniui taikomos sekos būdu (sudaryta autoriaus).....	48
<b>8 pav.</b> Darbo rinkos paslaugos pagal nustatytas įsidarbinimo galimybes (Darbo biržos direktoriaus įsakymas Nr. V-422, 2017).....	50
<b>9 pav.</b> Fokus grupės diskusijos turinio kokybinės analizės kategorijos ir subkategorijos (sudaryta autoriaus) .....	56
<b>10 pav.</b> Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis (sudaryta autoriaus).....	62
<b>11 pav.</b> Darbo ieškantiems asmenims teikiamų paslaugų procesas Užimtumo tarnyboje (sudaryta autoriaus) .....	63

## Terminų sąrašas

**Modulis** - savarankiška dalis, į kurią sudėti duomenys ir veiksmai su jais. Paprastai modulį sudaro dvi dalys: išorinė ir vidinė. Išorinėje dalyje aprašoma sąsaja su išore, vidinėje – duomenų struktūros ir operacijos su jomis. Iš išorės matoma tik išorinė dalis. (<http://terminai.vlkk.lt/>).

**Viešasis sektorius** – valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė (Mikulskienė, 2013)

**Viešosios paslaugos** – paslaugos, kurios yra teikiamos ne pelno, o norint patenkinti visuomenės poreikis (Langvinienė ir Vengrienė, 2008)

## Įvadas

Viešasis valdymas yra viena iš sričių, puikiai iliustruojančių visuomenės modernumą, gyventojų teisingumo, laimės suvokimą bei gebėjimą adaptuotis pokyčių epochoje ir spręsti nuolat kylančias problemas. Nenuostabu, kad kiekviena išrinka valdžia ieško tinkamų sprendimų iškeltiems viešiesiems interesams įgyvendinti. Pokyčiai, turintys mokslinių tyrimų teorijų pagrindus ir išnagrinėtą praktinį taikymą, turi didžiausias galimybes būti efektyviausiai pasiekti.

**Temos aktualumas.** Viešųjų paslaugų valdymo klausimas išsiskiria iš bendrųjų vadybos teorijų. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų reikšmė platesnė, o vadyba netelpa verslo vadybos rėmuose. Kaip rašo Osborne, Radnor ir Nasi (2013), viešojo sektoriaus skaidrumas ir atskaitomybė daro įtaką įvairiems sektoriams – verslui, nevyriausybinėms organizacijoms, kultūrai ir visuomenei plačiaja prasme. Chlivickas ir Melnikas (2016, p. 96) pabrėžia, kad „šiuolaikinė visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja veiklos efektyvumo, inovatyvių valdymo formų, nuolat gerėjančių veiklos kokybinių rezultatų kartu mažėjant šiam tikslui skiriamų finansinių išteklių.“ Nors ilgą laiką manyta, jog efektyvumas yra verslo organizacijoms laisvųjų rinkų teikiama nauda, o viešasis sektorius pasmerktas neefektyvumui ir disfunkcijai (Rhys, Entwistle, 2014), jau nuo 1980 m. valstybės pereina prie naujosios viešosios vadybos principų, kuriais siekiama verslo vadybos principus pritaikyti viešajame sektoriuje. Taip bandoma didinti biurokratinių organizacijų efektyvumą ir atskaitomybę piliečiams. Kaip teigia Bučinskas, Raipa ir Giedraitytė (2012, p.4 ), viešasis sektorius šiuo metu „orientuojasi į naujų, strategiškai inovatyvių principų, kurie padeda modifikuoti valdymą, tobulinimą, siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, diegti naujas technologijas, įgyvendinti inovatyvias idėjas, strategijas ir kurti naujas valdymo priemones.“ Modularizacija, ypač paslaugų bei procesų, galėtų būti tam panaudota. Modularizaciją nagrinėjantys mokslininkai pabrėžia, kad būtent šis metodas padeda siekti veiklos efektyvumo (Dorbecker ir Bohmann, 2013; Glockner, Ludwig ir Franczyk, 2016), apibrėžti rezultato nuspėjamumą (Calborg ir Kindstrom, 2014), galimybę derinti komponentus, o tai gali turėti masinės individualizacijos privalumų (Frandsen, 2017), lanksčiai reaguoti į permainas (Lubarski ir Peoppelbuss, 2016) ir padeda rasti inovacijų galimybes (Cheng ir Shiu, 2016) bei suteikia skaidrumo (Broekhuis, Offenbeek ir Laan 2016; Pekkarinen ir Ulkuniemi, 2008), taip reikalingo viešajam sektoriui, be to, įgalina klientą dalyvauti paslaugos kūrimo procese teikdamas ugdomojo proceso naudą (Cheng ir Shiu, 2016).

**Problema.** Kaip pastebi 25 m. tyrimų, atliktų modularizacijos srityje, apžvalgą pristatęs Frandsen (2017), modularizacija įgauna vis naują aktualumą šiomis dienomis. Tačiau modularizacija nėra visai nauja koncepcija. Ji buvo nagrinėta mokslinėje literatūroje daugybę metų ir modularizacijos principai buvo naudoti nuo Piramidžių statymo laikų. Daugelis autorių (Glockner et al., 2016) pripažįsta, jog šioje srityje yra atlikta daug tyrimų, kuriais nagrinėjami skirtingi modularizacijos aspektai. Modularizacija žinoma ir Lietuvoje. Tačiau viešojo sektoriaus kontekste plačiau nagrinėta ji tik švietimo sektoriuje (Jocienė, 2014). Paslaugų srityje modularizacija pradėta nagrinėti sugretinant paslaugų ir produktų modularizacijos procesus (Bask, Lipponen, Rajahonka ir Tinnilä, 2010), tačiau paslaugų teikimas versle skiriasi nuo viešųjų paslaugų. Todėl tikėtina, kad visiškai remtis modularizacijos literatūra, taikant ją viešosioms paslaugoms, nėra patikima. Nagrinėjant atliktus atvejo studijų tyrimus, daugiausia buvo ieškoma literatūros paslaugų modularizacijos tema ir, ypačingai - viešajame sektoriuje. Šios temos svarbą parodo tokių atliktų tyrimų stoka. Atlikus mokslinės literatūros paiešką modularizacijos tema duomenų bazėse, rastas tik vienas grynai viešųjų paslaugų tyrimo atvejis (Aas ir Pedersen, 2013). Tyrime nagrinėjama, kokie modularizacijos efektai ir kokioms sąlygoms esant atsiskleidžia taikant modulinio skaidymo principus viešojo sektoriaus

paslaugų vadyboje. Tai rodo neišsemtas modularizacijos viešųjų paslaugų sektoriuje nagrinėjimo galimybes ir suteikia papildomos prasmės šiam darbui. Kyla pagrįstas klausimas, ar modularizacija gali būti naudinga ir taikoma viešųjų paslaugų sektoriuje. Kokios kitos paslaugos yra artimos viešosioms paslaugoms? Ar visos viešosios paslaugos gali būti vertinamos vienodai modularizacijos aspektu? Kurie modularizacijos taikymo lygiai galėtų būti lengviausiai adaptuojami verslo paslaugų pavyzdžiu teikiant viešąsias paslaugas? Juk paslaugų sektoriaus skirtumai yra akivaizdūs ne tik vertinant paslaugų ir produktų teikimo/gaminimo skirtumus, bet ir skirtinguose paslaugų sektoriaus tipuose ir net organizacijų, teikiančių paslaugas, prigimtyje.

Kadangi numatoma tirti sritis nepakankamai nagrinėta praktikoje, trūksta žinių apie galimybes taikyti mokslinę teoriją realioje situacijoje, tyrimas vykdomas pasirenkant atvejo studijos strategiją. Ši strategija tinkamiausia, kai siekiama gilesnio supratimo apie esmines tiriamo reiškinių ar proceso priežastis, eigą ir pasekmes (Yin, 2003).

Viena iš viešąsias paslaugas teikiančių institucijų Lietuvoje yra Užimtumo tarnyba, kuri, vadovaujantis Užimtumo įstatymu, įgyvendina užimtumo rėmimo politiką Lietuvoje. Pilnas pavadinimas „Užimtumo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos“ - visuomenėje gerai žinoma ankstesniu pavadinimu „Darbo birža“ (toliau darbe – Užimtumo tarnyba). Institucijos pirmtakė - Kauno darbo birža - įkurta 1919 gegužės 22 d., tad šiemet švęstų 100 gyvavimo metų sukaktį. Pavadinimas pasikeitė – pirminės funkcijos išliko artimos, tačiau, kaip rašo Chlivickas ir Melnikas (2016, p.89), “visuomenės sluoksniai ima reikalauti iš valdžios, kad ši geriau tvarkytų viešąjį sektorių“ - klientų poreikiai ir paslaugų teikimo būdai sparčiai žengia į priekį. Tuo tarpu Užimtumo tarnybos tikslai išskaidyti, dažnai sunkiai išmatuojamas jų efektyvumas. Įstaiga pasirinkta kaip pozicionuojanti save kryptingai keičianti veiklą. 2018 m. spalio 4 d. Seime pristatant Darbo biržos virsmą Užimtumo tarnyba, akcentuotas naujas požiūris į paslaugų kokybę ir jų teikimo kultūrą: „Užimtumo tarnyba siekia tapti institucija, kuri padeda formuoti arba įgyti reikiamas kompetencijas ir kvalifikaciją darbo ieškantiems asmenims bei suteikia karjeros planavimo paslaugas, bei kiekvieną atėjusį žmogų vertinti pagal jo vizito tikslą – ar jis siekia mokytis naujos specialybės, ar lavintis, ar tik užsiregistruoti“ (Valalytė, 2018). Paslaugų modularizacija galėtų pasitarnauti įgyvendinant Įstaigos vadovės išsakytus siekius. Tačiau autoriai, nagrinėję paslaugų modularizaciją, įžvelgia ir galimus trikdžius jai vystyti (Dörbecker ir Böhmman, 2013), be to, nurodo, kad valdžios įtaka yra kritinė (Vahatalo ir Kallio, 2015).

**Probleminis klausimas.** Kokios paslaugų modularizacijos taikymo galimybės Užimtumo tarnyboje?

**Tyrimo objektas** yra paslaugų modularizacija Užimtumo tarnyboje. Analizei pasirenkamas vienas iš didžiausių Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Klientų aptarnavimo departamentų, kurio tikslus pavadinimas neatskleidžiamas, siekiant užtikrinti tyrime dalyvaujančių darbuotojų konfidencialumą. Dėl šios priežasties darbe bus naudojamas bendrinis pavadinimas – Užimtumo tarnyba.

**Darbo tikslas** - atskleisti modularizacijos taikymo galimybes teikiant viešąsias Užimtumo tarnybos paslaugas.

**Uždaviniai:**

1. Apžvelgti moduliarizacijos tyrimų problematiką.
2. Atlikti paslaugų moduliarizacijos teorinę analizę.
3. Ištirti moduliarizacijos taikymo aktualumą ir galimybes Užimtumo tarnyboje.
4. Kontūruoti moduliarizacijos galimybes Užimtumo tarnyboje.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, fokus grupės diskusija.

## 1. PASLAUGŲ MODULIARIZACIJOS TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

Moduliarizacijos tema įgauna vis didesnę svarbą nagrinėjant įvairias sritis ir organizacijose vykstančius procesus bei vystomus produktus. Yra teigiama, kad ir tuo atveju, kai produktas ar teikiama paslauga yra individualizuoti ir jo gamyboje arba jos teikimo procese negalima naudoti moduliarizacijos, vis dėlto gamybos/teikimo procesai, susidedantys iš komponentų, gali būti skaidomi ir/ ar jungiami taikant moduliarizacijos principus (Nätti, Ulkuniemi ir Pekkarinen, 2017). Vis dėlto Nätti et al. (2017) pažymi, kad nėra pakankamai dėmesio skirta moduliarizacijos praktinio pritaikymo temai paslaugų srityje Ypač tokių tyrimų trūksta viešajame sektoriuje. Kyla pagrįstas klausimas, ar moduliarizacija gali būti naudojama viešajame sektoriuje kaip būdas optimizuoti išlaidas, patenkinti klientų įvairovę, stiprinti vertės grandinę, ar ja galima pasinaudoti efektyvinant tiekimo grandinės sritis ir viešųjų paslaugų valdymą. Pritaikomumo variantų ir aspektų pavyktų surasti ne vieną, tačiau būtina išsiaiškinti moksliniais tyrimais pagrįstų rezultatų ir artimiausių verslo pavyzdžių pritaikomumą viešųjų paslaugų srityje. Tam reikia atrasti ir išgryninti artimiausias viešajam sektoriui teorijas, jų raidą, įvertinti aktualumą, gauti grįžtamąjį ryšį viešųjų paslaugų sektoriuje; nustatyti taikymo eigą bei procesus, būtinus sėkmingam moduliarizacijos principų taikymui.

### 1.1. Paslaugų moduliarizacijos tyrimų problematika privačiame sektoriuje

Prasidėjusi moduliarizacijos era gamybos pramonėje ir informacinių technologijų srityje nagrinėjama ir kitais aspektais. Nagrinėti straipsniai glaudžiai sieja įvairius mokslinius tyrimus ir procesus vadybos srityje – tai ir žinių valdymo įtaka (Nätti et al., 2017), vertės grandinės kritiniai aspektai (Broekhuis, Offenbeek, Laan, 2017), efektyvumo poreikis, teikiamų paslaugų skaidrumas, standartizavimas (Müller ir Lubarski, 2016), klientų poreikių diversifikavimas bei įtaka inovacijoms (Cheng ir Shiu, 2016). Frandsen'as (2017) išskiria devynias pagrindines moduliarizacijos tyrimų kryptis:

- organizaciniai gebėjimai;
- naujų produktų kūrimas;
- produktų architektūra ir platformos;
- paslaugų moduliarizacija – moduliinių paslaugų teikimo atvejai;
- produktų architektūra įgalinanti lanksčią kaitą;
- organizacijų tyrimai ir vystymas;
- komponentų bendrumas;
- modulinė produkcija ir masinė individualizacija;
- pritaikymas organizacijose ir ryšiai.

Pateiktos kryptys rodo tendencijas ir organizacijų veiklos aspektus, kuriuos tyrėjai dažniausiai siejo su moduliarizacija. Ne visos šios kryptys buvo aktualios paslaugų moduliarizacijos srityje. Vieni tyrėjai akcentavo produktų gamybos sąsajas su paslaugų teikimu, kiti ieškojo išskirtinumo, pabrėžiančio paslaugų taikymo unikalumą. Dar kiti paslaugų moduliarizaciją tyrė kaip artimesnę procesui nei produktui, ir tai vertė diskutuoti apie įtaką visai organizacijai.

Šiame darbe nagrinėtų tyrimų problematika apibendrinama 1 lentelėje. Susisteminta informacija pateikta pagal veiklos sektorius ir moduliarizacijos tyrimų sritis.

**1 lentelė.** Nagrinėtų tyrimų sritys ir problematika (sudaryta autoriaus)

Metai	Tyrimų sritis	Tyrimas	Nagrinėta problematika	Tyrėjai
2010	Logistika	Palyginamoji analizė	Kaip produkto modularizacija gali būti pritaikoma teikiant paslaugas	Bask, Lipponen, Rajahonka ir Tannilla
2011	Automobilių pramonė	Literatūros analizė	Kaip modularizacija gali būti naudojama masinės individualizacijos ir klientų įtraukimo kontekste	Bask, Lipponen, Rajahonka ir Tannilla
2013	Slauga	Literatūros analizė	Modularizacijos naudojimas senyvo amžiaus žmonių priežiūrai ir medicinos sektoriuje	De Blok, Luijkx, Meijboom. ir Schols,
2013	Viešasis sektorius	Atvejo analizė	Paslaugų modularizacijos įtaka organizacijų vadybai ir inovacijoms	Aas, Petersen
2014	Paslaugų modularizacijos taikymas	Literatūros analizė	Išnagrinėti klientų įtraukimo poveikį.	Carlborg, Kindstrom
2015	Slauga	Literatūros analizė	Ištirti paslaugų modularizacijos galimybes sveikatos sektoriuje,	Vahatalo, Kallio
2016	Logistika	Literatūros analizė	Išnagrinėti paslaugų skaidymą moduliais, sudaryti modulinio skaidymo schemą	Glockner, Ludwing, Franczyk
2016	Paslaugų modularizacija	Literatūros analizė	Atskleisti paslaugų modularizacijos fazes ir proceso sistemą	Lubanski, Peoppelbuss
2016	Paslaugų modularizacija	Literatūros analizė	Ištirti paslaugų skaidymą moduliais – sudaryti skaidymo logikas	Laan, Broekhuis, Offenbeek, Ahaus
2016	Paslaugų modularizacija	Literatūros analizė	Holistinis paslaugų modularizacijos nagrinėjimas, Modularizacijos mokyklų atskleidimas	Muller, Lubanski
2016	Slauga	Atvejo analizė	Modularizacijos principų taikymas paslaugų vystyme	Offenbeek, Laan
2017	Sveikatos apsauga	Atvejo analizė	Modularizacijos paslaugų taikymo rezultatai ir galimi trikdžiai	Silander, Torkki, Lillrank, Peltokorpi, Brax, Kaila
2017	Profesionalų paslaugos	Atvejo analizė	Atskleisti, kaip paslaugų modularizacija gali būti panaudojama žinių vadybos srityje.	Natti, Ulkuniemi ir Pekkarinen.
2018	Paslaugų modularizacija	Literatūros analizė	Modularizacijos nagrinėjimas Tiekimo grandinės valymo aspektu	Jayaram, Vickery
2018	Turizmas	Atvejų tyrimas	Paslaugų modularizacijos įtaka vertės pasiūlymui ir klientų įtraukimui.	Vecchio, Secundo, Passiante
2018	Teisinės paslaugos	Atvejų tyrimas	Modularizacijos taikymo įtaka vertės pasiūlymui, procesams, tiekimo grandinei.	Giannaki, Doran, Papadopoulou, Dubey

Ši susisteminta informacija parodo, kad per pastarąjį dešimtmetį modularizacija nagrinėta įvairiais aspektais. Be to, yra nagrinėti skirtingi modularizacijos taikymo metodai, tačiau **dar mažai atlikta**



tyrimų, kurių išvados leistų spręsti apie vieno ar kito metodo tinkamumą tam tikrose situacijose. Pavyzdžiui, nagrinėjant pirmą iš modularizacijos žingsnių – atskyrimą Glockner'is et al., (2016), iškėlė esminį klausimą: **kaip atskirti tas dalis (vienas ar junginiuose), kad jos, kaip galimi moduliai, galėtų būti pritaikomi kitose sistemose**. Modulių atskyrimas nagrinėjamas įvairiais aspektais: analizuojant skaidymo lygius (de Blok et al., 2010), vertinant sąsajas jau atskyrimo etape (Laan Broekhuis, Offenbeek, Ahaus 2016), tiriant skaidymo įtaką modulių nepriklausomybei (Silander et al. 2017).

Vadinasi, galime tvirtinti, kad viena iš pagrindinių modularizacijos problemų yra nepakankamai iširtas jos taikymas. Tai ypač taikytina paslaugų sričiai. Müller'is ir Aleksander'is (2016) išryškina būtinybę kurti naujus modularizacijos metodus, kurie būtų orientuoti į paslaugų sektorių. Kaip modularizacijos principai galėtų būti taikomi paslaugų sistemose tyrinėja Broekhuis et al. (2017). Pastarieji pažymi, kad net jeigu ir yra nagrinėjamas modularizacijos įliejimas į bendrą organizacijų sistemą, tačiau nėra tiriamas realus poveikis ir negaunama pakankamai grįžtamojo ryšio, parodančio, ar organizacijos, naudodamos modularizaciją savo paslaugų sistemose nesusiduria su trikdžiais. Dörbecker ir Böhmman'as (2013) tvirtina, jog yra sistemų ir organizacijų tam tikrų požymių ryšys, kur modularizacija gali neduoti norimo efekto arba net būti kliuvinys siekiant tam tikrų tikslų.

Nagrinėdami modularizaciją tyrėjai konstatavo, jog duomenų paieškos, atliekant tyrimą, praplečia modularizacijos suvokimą, tačiau kartu įvelia ir tam tikro painumo (Muller ir Lubarski, 2016). Tai pirmiausia pasakytina apie terminiją – kiekvienas tyrėjas vartoja savo terminiją modularizacijos reiškinio sudėtinėms dalims ir procesams bei tikslams įvardyti. Muller ir Lubarski (2016) **akcentuoja modularizacijos nagrinėjimo būtinybę taikant visapusišką požiūrį (holistinį modelį)** ir net pagal atliktus praktinius ir empirinius tyrimus sudaryti tam tikrą modularizacijos mokyklų sistemą. Jie taip pat nurodo, kad **paslaugų modularizacijai tirti yra būtina įvertinti papildomus kriterijus, būdingus paslaugų vadybai**. Panašia idėja savo atliktų mokslinių tyrimų aptarimą baigia ir Laan et al. (2016). Tyrinėdami paslaugų modularizacijos modulių atskyrimo sistemas ir dizainus jie pastebi, jog atliktas darbas dar labiau **išryškina modularizacijos konceptualaus supratimo trūkumą**. Daugumoje jų analizuotų tyrimų nebuvo paaiškinta, kodėl pasirinktas konkretus modularizacijos dizainas, kas sukelia neaiškumą lyginant modulių atskyrimo žingsnius. Tyrėjai pažymi, kokios modularizacijos sritys turi sulaukti kur kas didesnio tyrėjų dėmesio. Lubarski ir Poepelbuss'o (2016) nuomone, tai modularizacijos pritaikymo fazės, siejančios modularizaciją su žinių valdymu – informacijos priėmimas, sąsajų sukūrimas ir testavimas. Paslaugų sektoriaus vienas iš įtakingiausių veiksnių yra **žmogiškasis veiksnys** (Natti et al., 2017). Sunku standartizuoti žmonių elgseną ir taikyti elgsenos šablonus visuose modulių sistemų elementuose. Kritiškai svarbu nustatyti, kas gali būti standartizuota, kuriant modulių elementus, o ko nevertėtų, kad būtų išvengta nusivylimo dėl rezultatų neduodančių paslaugų teikimo.

Vis dar nepakankamai aišku, kaip modularizacijos dizainas veikia bendrą procesą, kaip tai atsispindi atskirose paslaugų srityse. Atvejų tyrimai padėtų suprasti ir identifikuotų modularizacijos proceso fazių pritaikomumą ir efektyvumą. Lubarski ir Poepelbuss'as (2016) nagrinėjo, ar paslaugų teikėjai gali sėkmingai taikyti modularizaciją skirtingose rinkose (verslas verslui ir verslas vartotojui) veikiančiose paslaugų įmonėse. Laan et al., (2016) nuomone, iki šiol trūksta tyrimų, kurie atskleistų, ar aptarti modularizacijos dizaino ir architektūros pasirinkimo, tikslų iškėlimo ir veikimo lygių praktinis pritaikymas duoda norimų rezultatų – mažina individualios paslaugos kainas kiekvienam klientui, skaidriai nurodo, ką klientas gaus paslaugos atlikimo metu.

Bendrakūros procesai, nagrinėti skirtinguose sektoriuose, pateikė skirtingas išvadas apie jos svarbą, naudą, taikymo galimybes ir trikdžius. Siekiant kaip galima objektyviau numatyti galimus bendrakūros trikdžius, būtina atsižvelgti į tai nagrinėjančius šaltinius ir numatyti sprendimus galimoms grėsmėms įveikti. Kad nagrinėjant modularizaciją labai svarbi yra ne tik paslaugos teikėjo, bet ir gavėjo – kliento – perspektyva, pabrėžia ir tai analizavę Silander, Torkki, Lillrank, Peltokorpi, Brax, Kaila, (2017). Jie konstatuoja, kad šis paslaugų modularizacijos aspektas yra **menkai išnagrinėtas ir tolimesni tyrimai būtini norint susidaryti tikrąjį naudos vaizdą, įvertinti bendrakūros naudą abiem pusėms ir suprasti galimybes paslaugas taikyti individualiai**. Frandsen'as (2017) pastebi, kad kliento skirtingiems poreikiams patenkinti panaudota modularizacija gali būti pažangus metodas ir reikėtų plačiau tirti jos galimybes.

Cheng ir Shiu (2016) nagrinėja modularizacijos poveikį inovacijoms, kurios šiame laikotarpyje yra labai aktualios. Tikimasi, kad inovacijos gali išgelbėti verslus nuo žlugimo, valstybėms padėti iškilti, o asmenims suteikti galimybes produktyvesniam savo poreikių tenkinimui. Tyrėjai pabrėžia paslaugų sektoriaus laisvėjimą ir įvairių verslo modelių taikymo kuriant vertę svarbą. (Broekhuis et al., 2016). Tačiau taip ir neatsakoma, kokias inovacijas skatina modularizacijos – visa keičiančias radikaliąsias ar tik patobulinančias dalį teikiamų paslaugų – inkrementines. Müller'is ir Lubarski'is (2016) įspėja apie modularizacijos spąstus (angl. modularity trap), kai, nuolat vykdant tik dalinius pokyčius, galima nepastebėti kitų galimybių, nesiimti ryžtingų sprendimų ir galimai susidurti su grėsmėmis jau pavėluotai.

Jayaram'as ir Shawnee'as (2018), nagrinėdami modularizacijos įtaką tiekimo grandinei, teigia, kad reikalingi pagrįsti atsakymai apie produkto modularizacijos sąsajas su proceso modularizacija. Keliamas klausimas, **ar produkto modularizacija veda į kitas modularizacijos sritis – procesų, paslaugų grandinės ar net bendrai organizacijos modularizaciją**, o gal veikia veidrodinis ryšys. Yra diskutuojama, kokioms aplinkybėms esant atsiranda veidrodinis ryšys, kas jį didina, kas minimizuoja. Autoriai nurodo poreikį tyrimų, kuriuose būtų taikomi modularizacijos principai sistemose, pavyzdžiui, sąsajų ir sąsajų specifikacijų standartizavimo paslaugų aplinkoje.

Frandsen'as (2017) pažymi, kad didžioji dalis modularizacijos tyrimų yra orientuota į produktų architektūrą ir tai, kaip modulinis dizainas yra susijęs su strateginiais rezultatais. Pagrindinis interesas atskleisti, **kaip modularizacija padeda organizacijoms pasiekti strateginį lankstumą ir pakaitalų ekonomiškumą**. Tyrimai išsivystė **nuo gebėjimų plėtojimo organizacijos viduje iki jų plėtojimo tarp organizacijų**. To pavyzdžiu galima įvardinti turizmo srityje atliktą tyrimą (Vecchio et al., 2018), kuris atskleidė personalizavimo įtaką modularizacijai bei kaip tai gali būti strategiškai panaudota didinant vertės pasiūlymą klientui.

Suprantama, kad tik keletu empirinių tyrimų patvirtinus skirtingas metodikas įvairiuose sektoriuose, skirtinguose kontekstuose ir skirtingo pobūdžio paslaugose, galima būtų susidaryti aiškesnį vaizdą, kaip tinkamai naudoti atitinkamas metodikas praktikoje. Daugumoje nagrinėtų straipsnių tyrėjai teigiamai vertina savo atlikto darbo validumą, tačiau teikia siūlymus, kaip galima būtų solidžiau įtvirtinti gautus rezultatus, naudojant kitas modularizacijos taikymo metodikas ir palyginti su rezultatais gautais naudojant jau tirtas. Žinant, kad verslo sėkmė, vyraujant pokyčių epochai, dažnai apibrėžiama gebėjimu lanksčiai adaptuotis prie kintančių klientų poreikių, to paties tikimasi ir iš viešojo sektoriaus.

## 1.2. Paslaugų modularizacijos tyrimų problematika viešajame sektoriuje

Siekiant išsiaiškinti modularizacijos taikymo galimybes viešajame sektoriuje, reikėtų nustatyti pagrindinius principus reikalingus, rasti modularizacijai, ir eigos etapus ją diegiant bei sritis, kuriose šie principai laiduotų laukiamus rezultatus.

Viešosios paslaugos yra teikiamos siekiant patenkinti visuomenės poreikius (Langvinienė ir Vengrienė, 2008). Dėl to, kad viešajame sektoriuje paslaugos yra viešosios gėrybės, efektyvumo bei tikslų rodikliai neturi aiškios skaitinės išraiškos ir nagrinėjami gilinantis į situaciją bei bendrąjį vertinimą. Viešojo sektoriaus paslaugas nagrinėjant modularizacijos aspektu, yra labai svarbu suprasti, kurias verslo sektoriuje naudojamas modularizacijos sritis galima produktyviai naudoti teikiant viešąsias paslaugas. Kadangi nėra pakankamai išgrynintos, konceptualios modularizacijos naudojimo metodikos skirtinguose paslaugų valdymo lygiuose ir sferose, yra svarbu, remiantis atliktais tyrimais, pažvelgti į modularizacijos naudojimo galimybes viešajame sektoriuje. Viešajame sektoriuje yra būtini nauji metodai, didinantys skaidrumą, mažinantys kaštus ir suteikiantys masinės individualizacijos naudą teikiant kasdienes paslaugas įvairioms klientų/visuomenės grupėms. Chlivickas ir Melnikas (2016) tvirtina, kad „visuomenės modernizavimas yra sudėtingas ir daugialypis procesas, kuris atspindi visuomenės gyvenimo pokyčius ir siekius sukurti tobulesnio gyvenimo aplinką bei geresnes gyvenimo sąlygas (p.9).“

Kaip jau minėta, modularizacijos viešosiose paslaugose problematika vis dar retai pasirenkama tyrimo objektu. Tačiau užuomazgų esama, pavyzdžiui, Aas'as ir Pedersen'as (2013) nagrinėjo verslo sektoriaus paslaugų modularizacijos koncepcijų pritaikymą viešajam sektoriui. Jie taip pat identifikavo viešojo ir verslo paslaugų panašumus bei skirtumus. Viešojo sektoriaus paslaugos apima platų visuomenės gerovės sričių spektrą, todėl tikėtina, kad ateityje, siekiant individualizuotų ir geresnės kokybės paslaugų, modularizacijos viešosiose paslaugų tyrimų tik gausės. Tą skatina ir visuomenėje plačiai aptarinėjami viešojo sektoriaus iššūkiai užtikrinant efektyvumą, produktyvumą ir inovatyvumą daugelyje Europos šalių (EC, 2009, 2014). Europos komisija (2009) pabrėžia, kad inovacijos yra būtinos siekiant prisidėti prie daugelio ekonominių ir visuomeninių iššūkių, pradedant konkurencingumu ir aplinkos tvarumu iki geresnių viešųjų paslaugų teikimo.

Aas'o ir Pedersen'o (2013) atliktas tyrimas viešųjų paslaugų srityje atskleidė tris dedamąsias: vadybos kontrolės, orientacijos į paslaugą ir klientą ir paslaugos inovacijos. Aptariant kiekvieną dedamąją, mokslininkai pažymėjo, kad modularizacijos įvedimas gali būti puiki **didėsnio kontroliavimo galimybė**, o vadybos kontrolės literatūroje akcentuojama, kad pasverta kontrolė yra viena iš efektyvumo didėjimo priežasčių. Nagrinėjant **orientacijos į paslaugą ir kliento dedamąją**, nustatyta, kad modularizacija padidina organizacijos gebėjimą įvertinti, kokią ir kas gauna vertę. Tai padidina organizacijos galimybes gerinti paslaugos kokybę. Tačiau kliūtis, taikant modularizaciją praktikoje, yra paslaugų ypatumai, palyginus su apčiuopiamais, tradiciniais produktais. Kartu dar veikia ir paslaugų nepastovumas bei daug lemiantis paslaugų teikėjo ir kliento santykis viso paslaugos vertės kūrimo proceso laikotarpiu. Ištyrę **paslaugos inovacijos dedamąją**, tyrėjai aiškiai išsako, kad modularizacija teigiamai veikia inovacijų radimosi galimybes teikiant specializuotas viešąsias paslaugas, tačiau **reikalingi tolimesni tyrimai, paaiškinantys atvirųjų inovacijų ir modularizacijos sąsajas**.

Trūkstant tyrimų viešųjų paslaugų srityje, yra nagrinėjamos tam artimos sritys. Viena tokių yra Silander et al. (2017) nagrinėjama sveikatos apsaugos sritis. Tyrime sritis pristatoma kaip artima kitų

profesionalių ir net viešųjų paslaugų sritims modularizacijos taikymo kontekste. Slaugos įstaigoje yra nagrinėjamas modularizacijos taikymas, kurio dėka gaunama ne tik naudotina sistema, bet ir nagrinėjami trikdžiai, kylantys jos diegimo ir taikymo eigoje. Sveikatos apsaugos sektorius modularizacijos tyrimuose aktyviai nagrinėjamas. Broekhuis et al. (2017), tyrinėję modularizacijos dizainų ir architektūros taikymą senelių priežiūros įstaigoje, **iškelia proceso savininko klausimą**. Tyrimo eigoje pastebima, kad be procesų savininko ilginiui moduliai nustos evoliucionuoti ir praras vertę. Savo tyrimo svarbą tiek privačiam, tiek viešajam sektoriui nurodė ir Vahatalo ir Kallio (2015), nagrinėję globos paslaugas teikiančios įstaigos modularizavimą. Tyrėjai nagrinėjo galimą įtaką visai sveikatos apsaugos sektoriaus ekonomikai, kas yra be galo svarbu ir viešajame sektoriuje. O Giannakis, Doran, Mee, Papadopoulos ir Dubley (2018), nagrinėdami teisinių paslaugų sritį, didžiausią dėmesį skyrė vertės pasiūlymui ir tiekimo grandinės modularizavimui. Taip pat buvo parodytas efektas, kurį suteikia tinkamas skaidymas skirtinguose paslaugos teikimo lygiuose, kuris aktualus ir viešajame sektoriuje.

Taigi, apibendrinant modularizacijos tyrimų problematiką, galima išskirti šias esmines problemas, reikalaujančias tolimesnių tyrimų:

- nepakankamai ištirti galimi modularizacijos taikymo rezultatai;
- stinga argumentuotų modularizacijos dizaino ir architektūros metodų praktiniam taikymui;
- trūksta teorinių etapinio modularizacijos taikymo praktikoje žinių;
- menkai identifikuoti galimi trikdžiai taikant modularizacijos principus;
- reikėtų žmogiškųjų išteklių vadybos nagrinėjimo, susijuso su standartizavimu, žinių dalijimusi bei visapusišku kompetencijų panaudojimu, taikant modularizaciją paslaugų srityje;
- reikėtų gilesnio bendrakūros naudos ir tikslingumo, taikant modularizaciją, supratimo;
- išsamesnių modularizacijos poveikio inovacijoms tyrimų;
- modularizacijos poveikio procesams ir organizacijoms, taikant produkto gamybos ar paslaugos modularizaciją.

Atlikta modularizacijos mokslinių tyrimų analizė leidžia teigti, kad esama įvairių modularizacijos panaudojimo galimybių, tačiau jų realizavimo sudėtingumą lemia kontekstų, kuriame ji taikoma, įvairovė, tačiau, viena vertus, augantis vartotojų poreikis individualizuotiems produktams ir paslaugoms ir, kita vertus, spaudimas įmonėms mažinti sąnaudas, kas įmanoma standartizuojant produktus ir paslaugas, sąlygoja didėjančią modularizacijos aktualumą.

## 2. PASLAUGŲ MODULIARIZACIJOS TAIKYMO GALIMYBIŲ TEORINĖ ANALIZĖ

### 2.1. Moduliarizacijos koncepcija

Prieš pradėdant analizuoti paslaugų moduliarizaciją tikslinga susipažinti su moduliarizacijos koncepcijos ištakomis ir raida.

#### 2.1.1. Moduliarizacijos poslinkis iš gamybos į paslaugas

Moduliarizacijos raidoje galima išskirti tris etapus: ankstyvąjį (iki XX a. 10-ojo dešimt.), formavimosi periodą (XXI a. 1-ąjį dešimt.) ir dabartinį periodą (nuo 2010 m.) (Frandsen, 2017). Iš 2 lentelės matyti, į ką kiekviename etape koncentravosi tyrėjai.

**2 lentelė.** Moduliarizacijos periodai ir tyrimų laukas (sudaryta autoriaus)

Ankstyvasis periodas (1990-1999)	Formavimosi periodas (2000-2009)	Dabartinis (2010-2015)
Produkto ir organizacijos dizainas	Skaitmeninių sistemų optimizavimas	Atvirosios inovacijos
Organizaciniai gebėjimai ir našumas	Kokybiniai tyrimai	Paslaugų moduliarizacija
Produkto vystymas ir inovacijos	Produktų platformos ir komponentų suderinamumas	Skaitmeninių sistemų optimizavimas
Strateginis lankstumas	Modulinė produktų architektūra	Konfigūravimas ir dinaminiai pajėgumai
	Masinis individualizavimas	Vertikali integracija / skaidymas
	Paieška ir pritaikomumas organizacijose	Moduliarizacijos poveikis organizacijoms ir tiekimo grandines

Gamyboje moduliarizacija taikoma jau ilgą laiką, todėl ir mokslinių tyrimų yra pakankamai daug. Paslaugų moduliarizacija tyrinėta kur kas mažiau. Tyrimai vykdyti logistikos Bask et al. (2010), sveikatos priežiūros (Broekhuis et al., 2017), turizmo sektoriuose (Vecchio, Secundo, Passiante, 2018). Tyrėjai F. Müller'is ir A. Lubarski (2016) paslaugų moduliarizacijos teorinių mokyklų apžvalgoje pabrėžia, kad dėl didelės sričių įvairovės ir mokslininkų, nagrinėjančių paslaugų moduliarizaciją skirtingais aspektais, aiškus moduliarizacijos apibrėžimas vis dar užuomazgos stadijoje. Be to, tyrėjai sunkiai skiria gamybos ir paslaugų moduliarizacijai būdingus principus. De Blok et al. (2010) atkreipė dėmesį, kad moduliarizacija turi praktinį poveikį paslaugų projektavimui. Moduliniai principai yra pagrindiniai aspektai, kuriuos reikia apsvarstyti, projektuojant paslaugas. Cheng'as ir Shiu'as (2016) teigia, kad produkto moduliarizacijos teorijos negali būti vienareikšmiškai pritaikomos paslaugų moduliarizacijai, kaip tai padarė Bask et al. (2010), nes paslaugos teikimui įtakos turi darbuotojai. Kadangi būta mažai informacijos apie moduliarizacijos principus ir architektūrą teikiant paslaugas, mokslininkai kaip to priežastis nurodo paslaugų įvairovę, žmonių vaidmenį suasmeninant ir standartizuojant paslaugas, paslaugos teikimo ir vartojimo vienalaikiškumą. Paslaugų dizaino viena iš dilemų yra nustatyti, kas kuriama – proceso ar produkto – dizainas. Tiriant paslaugų architektūrą, svarbu išsiaiškinti paslaugų ir produktų panašumus bei skirtumus. Tai, kad paslauga teikiama ir vartojama tuo pačiu metu lemia, kad paslauga yra ir produktas (rezultatas), ir procesas (Bask et al. 2010).

De Blok et al (2010) atkreipus dėmesį, kad modularizacija turi praktinį poveikį paslaugų dizainui ir paslaugų teikimui, paslaugų modularizacija tapo nagrinėjama įvairiose paslaugų teikimo srityse – sveikatos priežiūros (Vähätalo ir Kallio, 2015; Laan et al. 2016, Silander et al 2017), logistikos (Glockner, Ludwig ir Franczyk, 2016; Bask et al. 2010), turizmo (Vecchio, Secundo ir Passiante, 2018). Šis vystymasis gerai atspindi vis didėjančią ekonominę paslaugų svarbą ir technologinius pokyčius. Paslaugų teikėjai naudojami produktų gamintojų sukauptomis žiniomis, nors, anot Cheng ir Shiu (2016), produkto modularizacijos teorija negali būti mechaniškai perkeliama į paslaugų modularizaciją. Tačiau gilios žinios apie produkto modularizaciją, sukauptos iš gamybos įmonių tyrimų, suteikia tvirtą pagrindą suprasti problemas, kurios svarbios ir paslaugų valdymui. Produktų gamintojai reagavo į klientų pageidavimus pritaikyti gaminius moduliuodami gaminių architektūras ir plėtodami masinio pritaikymo galimybes. Paslaugose asmeninis pritaikymas buvo bene tinkamiausias atsakymas į tą patį iššūkį. Informacinių technologijų pažanga ir didėjanti teikiamų paslaugų apimtis paslaugų modularizaciją paverčia svarbiu įrankiu iššūkiams spręsti.

Muller ir Lubanski (2016), siekdami holistinio požiūrio į modularizaciją, įvardino keturias modularizacijos mokyklas:

- tradicinė (angl. *Traditional*),
- universali (angl. *Versatile*),
- paslaugų meistriškumo (angl. *Service excellence*),
- ateities (angl. *Visionary*).

Tradicinė mokykla nagrinėja ne pačią modularizaciją, o sritį, kurioje ji gali būti taikoma – paslaugas ar produktą, ir suprantama kaip papildomas instrumentas tikslams pasiekti – savikainos mažinimui, vidiniam efektyvumui didinti be pakeitimų esamam klientų vertės pasiūlymui. Ši mokykla aptaria teigiamus modulinės architektūros naudojimo padarinius, o paslaugų modularizaciją vertina kaip glaudžiai susietą su produktų modularizacija. Pastebima, kad gali atsirasti papildomų koordinavimo sunkumų ir sąsajų sąnaudų, nes būtina suderinti modularizaciją tarp produktų ir paslaugų.

Universali mokykla nagrinėja modularizaciją kaip strateginę koncepciją, kuria siekiama tobulinti verslo logiką ir išplėsti galimybes klientams. Toks strateginis įmonės persikirstymas atveria platesnę erdvę, kurioje taikoma modularizacija ir orientuojasi į paslaugas ir produktus panašiai kaip ir tradicinė mokykla. Mokslininkai, kurie vadovaujasi tokiu požiūriu, interpretuoja paslaugų modularizaciją kaip mechanizmą, kuris palaiko strateginį įmonės paketą. Tai gali būti dėl išplėstinio poreikio sinchronizuoti verslo modelio, paslaugų ir gaminio modularizaciją. Taip pat universaliai mokyklai priskiriami tyrėjai užsimena apie galimus trikdžius, kas paskatina kurti sistemas, kuriose būtų pateiktos gairės, ar ir kaip organizacijos galėtų turėti naudos iš modularizacijos strateginės perspektyvos.

Paslaugų meistriškumo mokykla akcentuoja paslaugų modularizaciją. Paslauga ir produktas nebėra vienodai derinami ir tolygus suderinamumas keičiamas dominuojančiu paslaugos vaidmeniu. Paašškėja produkto modularizacijos reikalavimai. Mokslininkai daugiausia dėmesio teikia paslaugų atitikimui modularizacijos principams ir tikslais kelia operatyvinio judumo (angl. *Operational agility*) pasiekimą, išlaikant esamą klientų pasitenkinimo lygį. Kartu išauga teikėjo vaidmuo, kuris daro įtaką paslaugų tobulinimui įdiegiant konfigūravimo galimybes ir jų įgyvendinimo standartus. Ši mokykla daugiau dėmesio skiria teigiamiems modularizavimo efektams nei trikdžių subalansavimui. Dėl šios priežasties mokslininkai turi sukurti sistemas, kurios leistų įvertinti tiek

teigiamą poveikį, atsirandantį dėl paslaugų modularizacijos, tiek modularizacijos paslaugos architektūros kūrimo ir vystymo trikdžius. Daugelis šios mokyklos tyrėjų modulinį skaidymą atlieka tik dinaminio proceso perspektyva pirmame architektūros hierarchijos lygmenyje, kas išryškina šios mokyklos praktinius užmojus - atskirti kliento matomas paslaugų proceso dalis nuo tų procesų etapų, kurie daugiausia vykdomi organizacijos viduje ir kurie gali būti keičiami nekeičiant klientų patirties.

Ateities mokykloje paslaugų modularizacija laikoma strateginiu instrumentu, keičiančiu tiek paslaugas, tiek verslo modelius, kurie yra stipriai susiję. Teigiama, kad pačios paslaugos teikimas reprezentuoja tam tikrą verslo logikos formą. Taigi panašiai kaip ir universalios mokyklos atveju, modalumo principai gali paveikti ne tik paslaugas ar produktą, bet ir taikomą verslo modelį. Tačiau ateities mokykla suteikia paslaugų modularizacijai dominuojantį vaidmenį ir dar daugiau dėmesio skiria kliento patirčiai, kuri gali būti kryptingai keičiama siekiant organizacijos strateginių tikslų (pvz., išplėsti klientų ratą, pritraukti kitus klientų segmentus, pasiūlyti klientams platesnes galimybes rinktis ir t.t.). Kartu pats modularizacijos procesas yra nagrinėjamas kaip galimybių siekimas, kur dėmesys skiriamas ir praradimų subalansavimui modularizacijos taikymo procese. Praradimai gali būti labai svarbūs ir kompleksiški, ypač kai verslo modelio koncepcija yra suprantama ne kaip nusistovėjusi nekintama sistema, o plastiška ir lanksti galimoms modifikacijoms. Mokykla, įgavusi tokį kompleksškumą, toliau turėtų puoselėti idėjas kaip paslaugų modularizacija gali būti integruota į strateginių sprendimų priėmimą vadovų lygmenyje. Suprantama, kad dėl didesnio sudėtingumo, atsiradus lanksčiam verslo modelio pobūdžiui (angl. *Elastic nature of business model*), *esamų paslaugų modularizacijos laipsnio vertinimas yra palyginti sudėtingesnis* nei kitose mokyklose. Paslaugų procesų tipų tipologija yra perspektyvus pradinis taškas, nors procesuose aprašytos modulinės strategijos vis tiek gali būti pernelyg neapibrėžtos, kad būtų galima vadovautis priemonėmis, skirtomis įgyvendinti modularizacijos koncepciją organizacijose.

### 2.1.2. Paslaugų modularizacijos koncepcijos sandara, lygiai ir principai

Paslaugų modularizacijos koncepcijos sandaros ir principų analizę pradedama nuo esminių sąvokų. Modularizacija (angl. *Modularization*) reiškia sistemos (pavyzdžiui, paslaugų teikimo) transformacijos procesą; modulio dizainas (angl. *Modular design*) – modulio elementų vidines dalis ir jungtis bei jų išdėstymą; modulių architektūra (angl. *Modular architecture*) – tai modulių tarpusavio galimos sąveikos ir naudojamos sąsajos galutiniam tikslui pasiekti (Lubarski ir Poepelbuss, 2016).

Pekkarinen ir Ulkuniemin (2008) nurodo, kad modularizacijos koncepcija yra produkto dalys ar komponentai, kurie yra suskirstomi į modulius, kuriuos galima lengvai keisti tarpusavyje arba pakeisti kitais.

Bask et al. (2010) koncepcijoje išskyrė, kad modulis yra elementas, kurio struktūrinės dalys yra tarpiai tarpusavyje sujungtos ir reliatyviai silpnai sujungtos su elementais kituose moduluose.

Frandsen (2017) modularizaciją apibrėžia atsižvelgdamas į elementų, esančių modulio viduje, tarpusavio ryšį ir ryšį tų elementų su kitų modulių elementais. Silpnas susietumas (angl. *Loose coupling*) atrandamas apibrėžiant architektūrą, kuri nurodo sąsajas tarp architektūros komponentų, aiškinama, kad modularizacijos laipsnis priklauso nuo naudojamų sudedamųjų dalių, jų sąsajų ir standartizuotų jungčių.

Silander et al. (2017), apibendrindami specializuotų ligoninių paslaugų modularizacijos tyrimus, nurodo keletą sąvokų, kuriomis galima paaiškinti ir apibūdinti modularizacijos taikymą specializuotose paslaugose. Trys svarbiausi paslaugų modularizacijos elementai yra šie: paslaugų skaidymas į aiškiai apibrėžtus modulius ir atsiejimas, minimali modulių tarpusavio priklausomybė; modulių sujungimas vienas su kitu su standartizuotomis sąsajomis; ir modulių derinimas, siekiant pritaikyti paslaugas klientui.

Bask et al., (2011) teigia, kad vyrauja susitarimas tarp keleto tyrėjų, jog produktų modularizacija ir standartizacija yra konceptualiai neatskiriama ir modularizacija negali būti nagrinėjama ir taikoma be standartizavimo teorijų.

Tačiau tyrėjai (Müller ir Lubarski, 2016; Frandsen, 2017; Cheng ir Shiu, 2016) pripažįsta, kad modularizacijos koncepcija nėra aiški ir lengvai suprantama. Modularizacijos koncepcijos ir jos sandaros aiškinimai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Modularizacijos koncepcijos sandaros aiškinimas (sudaryta autoriaus)

Autoriai	Metai	Pirminis šaltinis	Išvados
Silander, Torkki, Lillrank, Peltokorpi, Brax, Kaila	2017	Baldwin, Clark (1997)	Modularizacija apima tiek modularizaciją paslaugose, tiek produkte: konstruojant produkto ar paslaugų visumą iš mažesnių sistemos dalių, kurios gali būti sukurtos atskirai, esant reikalui pagerintos ir pakeistos individualiai, tačiau funkcionuotų kartu tarsi viena vientisa sistema
Müller, Lubarski	2016		
Bask, Lipponen Rajahonka, Tinnilä,	2010		
Bask, Lipponen, Rajahonka, Tinnilä,	2011	Urlich, Tung (1991) Urlich (1995)	Modulinė sistema yra tada, kai moduliai tarpusavyje jungiami vienas su vienu arba vienas su daugeliu.
Broekhuis, Offenbeek, Laan	2017	Rajahonka (2013)	Pagrindinės modulinės konstrukcijos dalys yra vadinamos moduliais: tarsi gana nepriklausomos paslaugos, kurios kiekviena turi specifinę funkciją ir standartizuotą sąsają su kitu moduliu
Cheng, Shiu	2016	Schilling (2000)	moduliniu principu sudarytų sistemų teorija nagrinėja, kokių mastu sistemos komponentai gali būti atskirti ir sujungti, kad sukurtų įvairias konfigūracijas neprarandant funkcionalumo

Modularizacijos principais grįstos sistemos turi tris pagrindines dedamąsias ir bendrus principus:

- specifinę kiekvieno **modulio funkciją**, kurią moduliai įgalinami atlikti nepriklausomi (modulio viduje esančių komponentų sąsajos paverčia modulį nedalomu modulių sistemos vienetu),
- modulių **tarpusavio nepriklausomybę**,
- standartizuotą **tarpusavio suderinamumo** lygį.

**Modulių specifinės funkcijos** mokslinėje literatūroje nagrinėjamos keliais aspektais. Pirma, siekiant klientams nustatyti paslaugų paketą, kuriuose atsispindėtų tam tikra teikiamų paslaugų vertė



(Bask et al, 2011); antra, paketų procesų skaidymo aspektu, siekiant įvairiausių strateginių paslaugos teikimo tikslų.

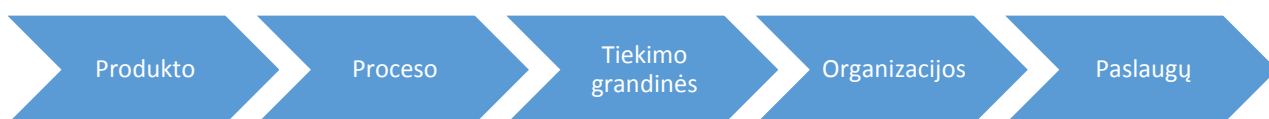
**Modulių tarpusavio nepriklausomybės principas** atspindi idėją, kad modulio viduje esantys komponentai yra priklausomi tarpusavyje, o jų išorinė priklausomybė yra minimali. Dėl to pasikeitimo informacija tarp modulių būtinybė yra minimali, kas leidžia lengvai derinti modulius tarpusavyje, neįtakojant jų funkcionalumo. Modulių jungimo analizė (Bask, Lipponen, Rajahonka, Tinnila, 2011) davė pradžią nagrinėti taikymo ir derinimo (angl. *Mix and match*) koncepciją, vedančią į daugybę galimų variacijų, kuriant skirtingas galimybes skirtinguose funkcionalumo, vaizdo, fizinių savybių ir našumo lygiuose.

Song'as (2019) tvirtina, kad labai svarbus yra **aukštas tarpusavio suderinamumo lygis**. Jis leidžia turėti galimybes derinti ir keisti komponentus (modulius) sistemose. Jeigu produkto ar paslaugos sistemose keičiami produkto ar paslaugos moduliai, kurių pakeitimas gali turėti įtakos pirminėms to produkto ar paslaugos atliekamoms funkcijose, tai organizacijos valdymo sistemose yra keičiamos tų sistemų sudedamosios dalys, kurios veikia jau ne tik produkto ar organizacinę charakteristiką, bet kartu ir santykį tarp teikėjų arba tarp vartotojų ir teikėjų.

Moduliarizacija galima skirtinguose lygiuose. Pekkarinen'as ir Ulkuniemi's (2008) identifikavo 3 lygius:

- 1) produkto ar paslaugos modularizacija;
- 2) modularizacija procesuose
- 3) modularizacija organizacijoje.

Bask et al. (2011) tyrime pateikia daugiau galimų modularizacijos objektų, atskleistų moksliniuose tyrimuose, kurie pavaizduoti 1 paveiksle.



**1 pav.** Modularizacijos objektai (Bask et al., 2011)

Produkto modularizacija pristatoma kaip pati konkrečiausia. Jos objektai apčiuopiami ir gali būti fiziškai sujungiami ar atskiriami. Modularizacija sukuria sąlyginę nepriklausomybę tarp modulių; jie gali būti sujungiami kartu ar atskiriami nuo produktų nepadarant produktui žalos, tačiau tam būtina standartizuota jungtis. Pagrindinė savybė, suteikianti lankstumą, - lengvas perkėlimas neprarandant pirminės funkcijos.

Proceso modularizacija tyrėjų apibūdinama analogiška produkto modularizacijai, tačiau jungtys nėra tokios patvarios (angl. *Loose coupling*), tačiau standartizuotos ir leidžiančios derinti

komponentus ar procesų dalis. Be to, proceso modularizacija įtraukia žmones ir net organizacijas, tad jų sąsajoms prireikia papildomo koordinavimo.

Tiekimo grandinės ir organizacijos modularizacija tyrėjų šiame etape sunkiai atsiejama. Yra pavyzdžių, kaip teikimo grandinė ar net visa organizacija pasikeičia pritaikius modularizaciją produktui. Tuo pačiu aiškinama, kad esant nepatvarioms jungtims, tokia modulių architektūra reikalauja papildomo valdymo. Tuo pačiu visiškai neaišku, ar naudojant tiekimo grandinės modularizaciją, ji taptų taikoma ir produktuose.

Paslaugų modularizacija tyrėjų pastebėjimu pradėta nagrinėti tik apie 2008 m. Atsižvelgdami į egzistavusias paslaugų modularizacijos koncepcijas, tyrėjai padarė išvadą, jog paslaugos kaip ir produktai turi tas pačias dedamąsias, tik paslaugų modularizacija yra artimesnė proceso modularizacijai, ir sąsajos dėl žmogaus įsikišimo yra dažniai minkštosios (angl. *Soft/human*). Tyrėjai pripažįsta, kad paslaugų modularizacija yra sudėtingesnė nei produktų.

Išnagrinėjus paslaugų modularizacijos slinktį iš gamybos į paslaugas, galima matyti, kaip kito nagrinėjamos sritys. Modularizacijos mokyklų apžvalga davė puikų suvokimą apie skirtingas kryptis, kurios savo atveju, laikotarpiu ir rinkos sąlygų net ir negalėtų būti vienalytės. Modularizacijos koncepcijos sandaros, lygių ir principų analizė atskleidė pagrindinius sąlyčio taškus įvairiose modularizacijos srityse. Būtinios sąlygos modularizacijai rasti yra savo funkcijas turintis nepriklausomas modulis ir standartizuota jungtis, kurios pagalba sukuriama modulių architektūros, naudojamos produktų, procesų, paslaugų, tiekimo grandinės, vertės grandinės ar net organizacijų strateginiame valdyme. Tačiau organizacijos, siekiančios taikyti modularizaciją, pirmiausia turi nustatyti, kokie privalumai gali būti pasiekti tiek operatyviniu, tiek strateginiu lygmeniu, ir apibrėžti prioritetus, tam skiriant ypatingą dėmesį

## 2.2. Paslaugų modularizacijos taikymo tikslai

Paslaugų modularizacijos taikymo sudėtingumą lemia kontekstų įvairovė ir įvairialypiškumas. Nors pirmiausia modularizacija buvo siejama su apčiuopiamomis produktų sistemomis, šiuo metu aptariama modularizacija susijusi su organizacijomis, informacinėmis sistemomis, inovacijomis ir paslaugų architektūra. Frandsen'as (2017) pažymi, kad produktų konfigūracijos strategijos, pavyzdžiui, masinė individualizacija, taip pat glaudžiai susiję su modularizacija. Mažinant modulių tarpusavio priklausomybę, didėja galimybė pirkti paslaugas iš šalies, koordinuoti išteklius ir mažinti kainas, tuo pačiu modulinė gamyba yra draugiškesnė aplinkai.

Cheng'u ir Shiu (2016) teigia, kad produkto modularizacijos teorijos negali būti vienareikšmiškai sugretinamos ir pritaikomos paslaugų modularizacijos vystymui. Vis dėlto paslaugų modularizaciją nagrinėjantys tyrėjai akcentavo tuos pačius praktinius tikslus, kokie buvo pasiekti modularizaciją taikant produktų gamyboje. Modularizacijos teigiamais rezultatais įvardijami **projektavimo privalumai** (Bask et al., 2010); **savikainos mažinimas** (Glockner et al., 2016), galimybė pasiūlyti **produktų įvairovę** (Bask et al., 2010) ir kt. Modulinė produkto sandara ir galimybės derinti modulius gali vesti į strateginį lankstumą ir sudaryti galimybes rasti įvairesniems produktams ir dažniau atnaujinti produktų pristatymus (Cheng ir Shiu, 2016), dėl to stebimas didėjantis sudėtinių **sistemų lankstumas ir paprastumas** (Peters, Meijboom ir Vries, 2018). Be to, pastebėta, kad modulinė konstrukcija pagerina greitų pokyčių galimybes (Muller ir Lubarski, 2016), atskiriant ir pakeičiant tam tikrus modulius, kas netgi **prailgina produktų gyvavimo galimybes** ir tuo pačiu **pagerina jų funkcionalumą** visu jų gyvavimo laikotarpiu (Bask et al., 2011; Frandsen, 2017).

Sprendžiant paslaugų sektoriuje aktualią didėjančios paslaugų apimties ir paslaugų individualizacijos poreikio problemą, modularizacija ir masinė individualizacija pristatoma kaip viena iš daug žadančių sričių. Pasitelkus paslaugų modularizaciją, siekiama padidinti **paslaugų įvairovę ir lankstumą** bei **standartizuoti paslaugas, mažinant išlaidas** ir **supaprastinant sistemas** (Laan et al., 2016). Standartizuotos sistemos padeda minimizuoti informacijos asimetriją ir **optimizuoti klientų srautus**, standartizuojant sąsajas (Aas ir Pedersen, 2013). Modularizacija ir modulinė paslaugų architektūra gali būti naudojama kaip priemonė **racionalizuoti informacijos srautą** ir **priežiūros koordinavimą** bei sumažinti išlaidas (Silander et al. 2017). Florian ir Lubarski (2016) tvirtina, kad modularizuojant teikiamas paslaugas siekiama kaštų kontrolės, teikiamų paslaugų skaidrumo ir kokybės.

Modularizacijos taikymas, vystant paslaugas, perimtas iš produktų gamybos srities, atsižvelgiant į pagrindinius teigiamus rezultatus. Modulių sistemos pirmiausia buvo nagrinėjamos kaip produkto masinės individualizacijos išraiška, vėliau jas imta tyrinėti keletu aspektų iki perimant holistinę prieigą (Muller ir Lubarski, 2016).

Kaip aiškina modularizacijos mokyklų teorija (Muller ir Lubarski, 2016), paslaugų modularizacija savo nagrinėjimo lygiu turėjo skirtingus tikslus: paslaugos (produkto), procesinį arba strateginį, todėl ir atskiri tikslai gali būti skirstomi atitinkamai. Modularizacija nagrinėjama ir skirtingais tiksliniais pjūviais – orientuota į tikslą arba orientuota į procesą (Broekhuis et al., 2017). 4 lentelėje pateikti pagrindiniai tyrėjų minimi paslaugų modularizacijos tikslai skirtingais lygiais.

**4 lentelė.** Paslaugų modularizacijos tikslai (sudaryta autoriaus)

Strateginiai tikslai	Procesų tikslai	Paslaugų tikslai
Produkto dizaino architektūra	Paslaugos modularizacija	Vertės klientams didinimas
Platformos principu grįstas vystymasis	Paslaugos ir procesų modularizacijos suderinamumas	Aiškūs rezultatai, skaidrumas
Tiekimo grandinės integravimas	Tiekimo grandinės modularizacija	Įvairovės didinimas
Uždaro ciklo tiekimo grandinės vadyba	Paslaugų standartizavimas	Masinė individualizacija
Lankstumas	Paslaugų efektyvumo didinimas	Gyvavimo ciklo prailginimas
Tvarumas	Inovacijos	
Rizikos mažinimas	Išorės paslaugų vystymas	

Kadangi paslaugos savo prigimtimi yra procesai, paslaugų modulių architektūra turėtų būti vertinama kaip tinkama ne tik sistemų naudojime, bet ir kūrimo procese, siekiant sukurti prailginto veikimo lanksčias paslaugų sistemas (Frandsen, 2017). Galime daryti išvadas, kad paslaugų modularizacija yra naudinga remtis siekiant išgyventi aplinkos, kurioje veikiama, pokyčius. Be to, pastebima, kad modularizacija, kaip viena iš galimybių vystyti inovacijoms, taip pat randa savo vietą atvirųjų inovacijų literatūroje.

### 2.3. Paslaugų modularizacijos diegimo eiga

Paslaugų industrija ieško įrankių, kurie padėtų siekti didesnio efektyvumo. Modularizacija yra pripažintas būdas veiksmingai patenkinti skirtingus paslaugų reikalavimus (Bask et al., 2010). Atkreipiant dėmesį į situaciją Lietuvos paslaugų sektoriuje Verslios Lietuvos apžvalga skelbia, kad „pagal ūkio sektorius 2018 m. labiausiai prie ekonominio aktyvumo didėjimo prisideda paslaugų sektorius“, ir „esamos augimo tendencijos yra itin patrauklios naujo verslo kūrimui, <...> kai kuriose paslaugų sektoriaus veiklose“. Lietuvos banko pateiktoje ataskaitoje pažymima, kad „paslaugų sektorius yra nuolat auganti ekonominio sektoriaus dalis“ ir kad „istoriniai duomenys rodo, kad vienetinių darbo sąnaudų ir paslaugų kainų sąryšis yra teigiamas ir gana stiprus. Tiesa, tiek šias, tiek kitas kainas vienu metu veikia daugiau nei vienas veiksnys, bet paslaugų kainos su vienetinėmis darbo sąnaudomis paprastai yra susijusios labiau nei kai kurios kitos kainos.“ Akivaizdu, kad organizacijos, veikiančios paslaugų sektoriuje, nuolat ieško sprendimų efektyvinti savo veiklą. Vienas iš būdų yra paslaugų modularizacijos taikymas.

Tačiau nagrinėjant modularizacijos teorijas padaryta išvada, kad visa apimantis sprendimas sunkiai galėtų egzistuoti, tad turėtų būti taikomi artimiausi atitinkamų sričių teoriniai sprendimai praktikoje. Sėkmingam modulių sistemų diegimui būtina naudotis tirtais tiek produktų, tiek paslaugų modularizacijos atvejais ir tuo pačiu žinoti produktų ir paslaugų sektorių bei skirtingų jų sričių skirtumus (Bask et al., 2010). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad būtina atsižvelgti į panašumus ir skirtumus tarp paslaugų ir produktų vystant modularizaciją. Turėtų būti vertinama paslaugų modelių ir tipų nevienalytiškumas, žmogiškojo veiksnio įtaka, individualizavimas ir pritaikymas bei paslaugų prigimtis kaip produkto ir proceso tuo pačiu metu. Projektavimo proceso metu būtina atsižvelgti į kliento indėlį (bendrakūros aspektą) paslaugos teikimo metu (de Blok et al., 2010a); skirtingos paklausos valdymą (Laan et al 2016); paslaugos vertės pasiūlymą (Laan et al., 2016); sąsajų standartizavimą jungiant dizainus ir paslaugos teikimo planavimą; komponentų derinimą ir taikymą (Silander et al. 2017) .

Modularizacijos modelio sukūrimas apima modulinės paslaugos architektūros projektavimą. Paslaugų procesų moduliavimas leidžia kurti individualias paslaugas iš riboto modulių skaičiaus (Carlborg ir Kindström, 2014). Paslaugų modularizacija dažnai tampa ir organizacijos moduliavimu, kadangi aiškus darbo užduočių pasiskirstymas konkrečioms komandoms leidžia tobulinti nepriklausomus modulius. 5 lentelėje pateiktos produkto ir paslaugų modulių sistemų charakteristikos.

**5 lentelė.** Produkto ir paslaugų moduliinių sistemų charakteristikos (Bask et al., 2010)

Moduliarizacijos objektas	Modulis	Sąsajos	Architektūra
Produktas	Komponentas Dalis Mazgas Funkcija Produkto charakteristikos	Sąsaja tarp komponentų/ dalių/mazgų, sąsaja tarp vartotojo ir gaminio, standartinės jungtys (angl. <i>plug and play</i> ), kietos (angl. „hard“), fizinės/technologinės, silpno susietumo (angl. <i>loose coupling</i> ) jungtys.	Produkto techninis piešinys (angl. <i>Blueprint</i> )
Procesas/produktas	Proceso dalis Proceso žingsnis	Darbo pasidalijimo specifikacija, „minkštosios“ (angl. <i>soft</i> )/žmogaus ir „kietosios“ (technologines) sąsajos, silpno susietumo jungtys	Proceso žemėlapis
Organizacija/tiekimo grandinė	Tiekimo grandinės vienetas Organizacinis vienetas Strateginis verslo vienetas Verslo modelio vienetas	Organizacijų / organizacinių vienetų minkštosios“ (angl. <i>soft</i> )/žmogaus ir „kietosios“ (technologines) sąsajos, sutartys, kokybės lygiai, silpno susietumo ( <i>loose coupling</i> ) jungtys.	Organizacijos schema, tiekimo grandinės struktūra
Paslauga	Paslaugos charakteristika Paslaugos tipas Funkcija	Darbo pasidalijimo specifikacija, sąsaja tarp paslaugų modulių, sąsajos tarp klientų ir paslaugų, „minkštosios“ (angl. <i>soft</i> )/žmogaus ir „kietosios“ (technologines) sąsajos, standartinės jungtys (angl. <i>Plug-and-play</i> ), silpno susietumo ( <i>loose coupling</i> ) jungtys	Paslaugos techninis piešinys (angl. <i>Blueprint</i> )
Paslaugų procesas/ Paslaugų produkcija	Proceso dalis Proceso žingsnis Paslaugos verslo modelio modulis	Darbo pasidalijimo specifikacija, procesų sąsaja, „minkštosios“ (angl. <i>soft</i> )/žmogaus ir „kietosios“ (technologines) sąsajos, silpno susietumo jungtys	Paslaugos proceso žemėlapis
Organizacija teikianti paslaugas/ paslaugų tiekimo grandinė	Paslaugų tiekimo grandinės narys, organizacinis vienetas paslaugų verslo modelio modulis	Organizacijų / organizacinių vienetų sąsaja, daugiausia „minkštosios“ (angl. <i>soft</i> )/žmogaus, sąsajos standartai, sutartys, paslaugų / kokybės lygis, silpno susietumo ( <i>loose coupling</i> ) jungtys.	Organizacijos schema, Tiekimo grandinės struktūra

5 lentelėje matome, kad paslaugų moduliarizacijos diegimas turėtų būti pradamas nuo paslaugų charakteristikų, tipo ir funkcijų indentifikavimo. Tada reikia apgalvoti darbo pasidalijimo, paslaugų modulių sąsajas, sąsajas tarp klientų ir paslaugų, „minkštąsias“ (žmogaus) ir „kietąsias“ (technologines) sąsajas, standartinės jungtis (angl. *plug and play*) ir silpno susietumo (angl. *loose coupling*) jungtis. Gaunama paslaugų modulio architektūra – techninis piešinys.

Paslaugų proceso ar paslaugos produkto moduliai yra sudaromi iš proceso dalių, proceso žingsnių ir paslaugos modelio modulio. Sąsajų sandaroje reikia įvertinti darbo pasidalinimo, paslaugų modulių sąsajas, sąsajas tarp klientų ir paslaugų, proceso sąsajas, „minkštąsias“ (žmogaus) ir „kietąsias“

(technologines) sąsajas, proceso sąsajos ir silpno susietumo jungtis. Gaunama paslaugų modulio architektūra – proceso žemėlapis.

Pereinant į kitą modularizacijos lygį – organizacijos ir paslaugų tiekimo grandinės, kur moduliai sudaromi iš organizacijos vienetų, paslaugų tiekimo grandinės narių ir paslaugų verslo modelio modulio. Sąsajos taip pat atitinka lygį – organizacinių vienetų sąsaja, žmogiškosios „minkštosios“ sąsajos, standartai, sutartys ir paslaugų kokybės lygiai pritaikyti silpnam susietumui. Gaunama paslaugų organizacijos architektūra – organizacijos schema, tiekimo grandinės atveju – tiekimo grandinės struktūra.

Pagrindiniais paslaugų modularizacijos taikymo žingsniais bendriniu atveju galime laikyti elementus. Tam, kad rastųsi elementai – moduliai, kurdami modulines paslaugų architektūras turime suskaidyti paslaugas mažesniais savarankiškais elementais, turinčiais viduje tvirtas jungtis ir priskirtą atliekamą funkciją. Savarankiškos funkcijos ir skirtingos vidinės jungtys, lyginant su standartizuotomis išorinėmis, padeda lengviau jungti modulius tarpusavyje į platformas taikant skirtingas modulių architektūras (Silander et al., 2017). Standartizuotos jungtys tarp modulių tuo pačiu lengvina modulių panaudojimą ir dalijimąsi, o tai palengvina atskyrimą ir pertvarkymą bei kitų modulių architektūrų kūrimą neprarandant informacijos (Schilling, 2000). Taigi jungčių standartizavimas įgalina kopijuoti ir dauginti skirtingus modulius, gaunant masinės individualizacijos pranašumus bei mažina valdymo kainą (Silander et al., 2017). Taigi aptariant paslaugų modularizacijos dizainų galimybes, svarbu atkreipti dėmesį ne tik į atskirus elementus – modulius, bet ir sąsajas tarp jų. Sąsajos svarbu ne tik jungimosi, bet jau ir paslaugų skaidymo etape (Laan et al. 2016). Tyrėjai nustatė, kad nerutinines paslaugas skaidyti ir tiksliai nustatyti modulių sandarą, yra sunku nes jie tampriai susieti, todėl dažnai labai smulkus suskaidymas yra praktiškai neįmanomas. Tokių modulių architektūroje dažniausiai naudojamos (angl. *Cut to fit*) autobuso (angl. *Bus*) ir atrankos (angl. *Sectional*) jungtys, o pusiau rutininėms bei rutininėms paslaugoms teikti pasitelkiamas hierarchinis skaidymas ir struktūrizuotos standartizuotos jungtys: elementų dalinimasis (angl. *sharing*), keitimas (angl. *swapping*) ir derinimas (angl. *mix and mach*). Teigiama, tokios jungtys geriau išlaiko standartą ir įgalina lengviau numatyti paslaugos rezultatus.

Panašiai traktuoja paslaugų modularizaciją Cheng'as ir Shiu (2016). Jie plėtoja organizacijos paslaugų modularizacijos galimybes, leidžiančias jiems įgyvendinti paslaugų modularizacijos tikslus, siekiant nustatyti ir konfigūruoti paslaugų modulius, atsižvelgiant į sąsajų veiksnius. Tyrėjai paslaugų modulį aiškina kaip vieną paslaugų charakteristiką, apimančią kelis paslaugų komponentus. Paslaugų komponentai yra suprantami kaip viena paslaugos charakteristika, kuri apima kelis paslaugos komponentus. Tie komponentai pristatomi kaip mažiausios dalys, į kurias paslaugos yra dalinamos, ir komponentai yra sujungiami sąsajomis, kurios turi bendrus tarpusavio ryšius.

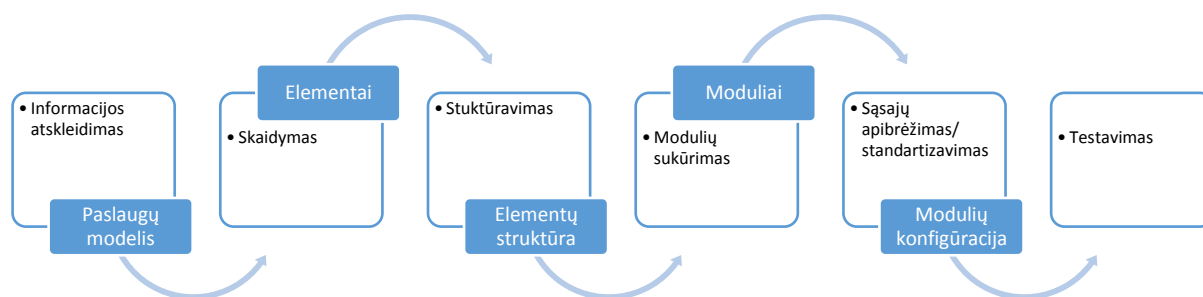
Schilling (2000) padarė išvadą, kad galima sudaryti paslaugų modularizacijos taikymo seką, atspindinčią moduliniais principais grįstų sistemų architektūrą. Paslaugų modularizacijos seka būtų tokia: skaidymas – jungčių standartizavimas – komponentų jungimo lygis – komponentų sujungimas. Giannakis et al. (2018) nurodo šiuos paslaugų modularizacijos žingsnius:

- klientų poreikių identifikavimas;
- klientų poreikių perkėlimas į technines paslaugų specifikacijas;
- paslaugų modulių sudarymas;
- paslaugų modulių sąranka.

Lubarski ir Poeppelbuss (2016) išskyrė dar daugiau paslaugų modularizacijos taikymo etapų arba fazių:

- 1) informacijos atskleidimas;
- 2) skaidymas;
- 3) struktūrizavimas;
- 4) modulio sukūrimas;
- 5) sąsajų apibrėžimas/ jungčių standartizavimas;
- 6) testavimas.

Fazės diegimo etape naudojantis nuoseklia seka gaunamas kiekvienos fazės rezultatas – modulio architektūros dalis. Konfigūravus modulius, nurodoma modulių architektūros sistemą testuoti. Modulių sistemos kūrimo procesas pavaizduotas 2 paveiksle.



**2 pav.** Modulių architektūros kūrimo procesas (Lubarski ir Poeppelbuss, 2016)

Ne visuose nagrinėtuose tyrimuose patvirtinamos analogiškos išvados. Kai kurie tyrimai, atlikti skirtingose srityse ar kitais pūviais, nušviečia procesus nevienareikšmiškai. Tai suprantama, nes priklauso nuo skirtingų rinkos sąlygų, veiklos specifikos, skirtingų išteklių ir tikslų. Šiuo laikotarpiu paslaugų modularizacija nėra akiai prilyginama produkto modularizacijai ir ieškoma būdų, kaip pašalinti specifinius paslaugų srityje kylančius esamus ar galimus trikdžius.

Paslaugos modularizacija yra kompleksiškesnė ir turi daug proceso modularizacijos savybių, o žmogiškasis veiksnys yra išskiriamas kaip pagrindinis skirtumas, nulemiantis paslaugų ir produktų modularizacijos taikymo keblumus (Bask et al., 2010). Kadangi paslaugų teikimas ir vartojimas yra neatskiriama ir dažnai momentiniai, o klientų poreikiai skirtingi, paslaugų teikimas reikalauja lankstumo, prisitaikymo ir patikimumo (Brax et al., 2013). Dėl to nagrinėjama motyvacija taikyti paslaugų modularizaciją (Silander et al., 2017), dalinimosi žiniomis aspektai (Cheng ir Shiu, 2016), standartizavimo keblumai (Bask et al., 2011). Be to, tyrėjai (de Blok et al., 2010; Ulkuniemi ir Pekkarinen, 2008) akcentuoja modularizacijos poveikį bendrakūros su klientais procesams, kas galimai perauga ar priskiriama atvirosioms inovacijoms. Silander et al. (2017) laikosi kiek kitokios nuomonės ir teigia, kad klientų įsitraukimas yra lengvinanti, o ne kritinė prielaida paslaugų

moduliarizavimui. Florian ir Lubarski (2016) kelia klausimą, kaip modularizacija paslaugų sektoriuje įtakoja vertę klientams pokyčius klientas ir, kokioms sąlygoms esant, ta įtaka bei pokyčiai yra laukiami. Kartu ieškoma atsakymo į klausimą, kiek modularizaciją veikia klientai ir kiek į tai yra atsižvelgiama, kokia klientų motyvacija daryti įtaką procesams ir kuriame veikimo lygyje bendrakūra gali būti taikoma.

Taikant paslaugų modularizaciją kritiškai svarbus aiškus modulių apibrėžimas su griežtai apibrėžtomis sąsajomis, kadangi ne materialumas, paklausos nevienalytiškumas, paslaugų teikimo ir vartojimo ne atskiriamumas, trumpalaikiškumas ir klientų dalyvavimas kuriant bendrą vertę gali trukdyti modularizavimui. Siūloma nematerialaus ir procesinio pobūdžio paslaugų modulius traktuoti kaip „švelnesnius“ nei fizinių gaminių modulius, t. y. paslaugų moduliai yra lankstesni ir dažnai gali būti keičiami iš karto, nebent jie būtų visiškai automatizuoti (Bask et al., 2010; Brax et al., 2017). Taigi paslaugų modulio ribos ir sąsajos ne visada yra pastebimos, o paslaugų architektūrai nustatyti ir aiškioms modulių sąsajoms apibrėžti reikalingos suprantamos dizaino taisyklės. Pirmiausia reikalingas klientų heterogeninių pageidavimų identifikavimas projektuojant paslaugų teikimo modelį (Broekhuis et al., 2017), nes klientų poreikiai ir prašymai veikia tiek modulių turinį, tiek paslaugų modulių suderinamumą. Pageidautina nurodyti paslaugų architektūrą ir apibrėžti aiškias sąsajas tarp modulių. Paslaugų modulių persidengimas taip pat kelia iššūkį galimybei išskirti paslaugas į nepriklausomus modulius, nes paslaugų modulių tarpusavio priklausomybė dažnai yra sujungta, nuosekli arba abipusė. Bendrakūros koncepcija keičia klientų perspektyvą nuo pasyvių paslaugų gavėjų iki aktyvių dalyvių kuriant paslaugą. Taigi kliento dalyvavimas modulinėse paslaugose yra svarbus aspektas (Pekkarinen ir Ulkuniemi, 2008, de Blok et al., 2010). Pavyzdžiui, pacientų dalyvavimo paslaugų kūrime rėmimas yra nurodomas kaip ypač svarbus sveikatos priežiūros kontekste, nes pacientas yra pagrindinis paslaugų teikimo proceso dalyvis, susijęs su gydymo procesu, paskyrimų laikymusi, teikiant informaciją apie save ir kt.

Silander et al. (2017) pritaria, kad klientų įtraukimas į kūrimo ir specifikacijų nustatymo procesą svarbus, tačiau ne visi paslaugų teikėjai tai supranta ir praktiškai daro. Tai iliustruoja jų tirtas dienos stacionaro paslaugų teikimo, į kurį klientai (pacientai) įtraukti nebuvo, pavyzdys. Dienos stacionaro paslaugų komponentus ir visą paslaugos teikimo architektūrą sukonstravo profesionalai. Tai parodo įvairias modulių ir jos architektūros taikymo galimybes, atsižvelgiant ne tik į paslaugos sritį, bet ir praktines sąlygas jai įgyvendinti. Bendrakūros su klientais svarbos supratimas vis dar ribotas sveikatos priežiūros srityje, nes vadovaujamosi nuostata, kad pacientai negali identifikuoti savo medicininių poreikių. Kaip minėta anksčiau, informacijos asimetrija gali tapti iššūkiu pacientų dalyvavimui, kuris yra esminė sveikatos priežiūros paslaugų modularizacijos dalis.

#### 2.4. Paslaugų modularizacijos taikymo trikdžiai

Dauguma paslaugų modularizacijos tyrėjų (Dörbecker ir Böhmman, 2013; Laan et al., 2017) sutelkia dėmesį į modularizacijos teikiamą naudą, perspektyvas ir taikymo modelius. Vis dėlto reikia pripažinti ne tik paslaugų modularizacijos pranašumus, bet ir jos ribotumus. Tyrėjai nagrinėja ne tik modularizacijos įgyvendinimo trikdžius, bet ir tam tikrus praradimus tai atliekant. Jie akcentuoja, kad reikia išnagrinėti **galimus kompromisus renkantis dizainą**, nustatant kritines sąlygas paslaugų modularizacijos taikymui. Bask et al. (2010) tvirtina, kad reikia išsamių atvejų tyrimų, siekiant išspręsti **modulių dizainų pasirinkimo klausimus**. Müller'is ir Lubarski'is (2016) pažymi, kad praktikai, kurie pageidauja organizacijoje naudoti modularizaciją, turi aiškiai įvertinti strateginiu ar procesiniu lygmeniu diegiamos modularizacijos reikšmę ir **įvertinti kainą, kurią gali tekti**



**sumokėti.** Panašiai, prieš keisdami verslo logikos moduliškumo laipsnį, paslaugų teikėjai turi numatyti, ar **klientai gaus ir teigiamai pajaus planuojamus pokyčius** ir ar tikrai tai pagerins paslaugų teikėjų konkurencingumą rinkoje. Pavyzdžiui, sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje atliktas tyrimas, analizuojant onkologijos pacientų aptarnavimą, atskleidžia ne tik pozityvias modularizacijos sritis, bet ir trikdžius, kurie galimi ne tik diegiant modularizaciją paremtas sistemas, bet ir, pasak tyrėjų, aktualūs pritaikant modularizaciją įvairių paslaugų sektoriuje (Silander et al., 2017). Tyrėjai atkreipia dėmesį į trikdžius ir galimybes jų išvengti, kad praktikai, siekiantys pasinaudoti modularizacija, gautų norimus rezultatus. Būtina **nusistatyti keletą svarbių dedamųjų**, nes **remiantis tik efektyvumo kriterijumi, modularizacija gali prarasti keletą svarbių paslaugų vystymui būdingų savybių.**

Būtina įvertinti, kokios **paslaugos yra retai vartojamos arba yra itin specifinės; tokių paslaugų modularizacija yra netikslinga.** Be to, turėtų būti vertinama, ar galima teikiamų paslaugų dekompozicija, nes **paslaugos, teikiamos kompleksu ir kurių skaidymas dėl įvairių priežasčių galėtų būti nepalankus, neturėtų būti įtraukiamos į modularizacijos sistemas. Nepakankamai įvertinus kuriamus paslaugų modulius,** atsiranda tikimybė susidurti su nepakankamu klientų poreikių atliepimu ir netgi **mažinama pasirinkimų galimybė ypatingiems klientams.** Yra teigiama, kad modularizacija limituoja galimybes pritaikyti paslaugas ypatingoms, retai pasitaikančioms klientų grupėms (Silander et al., 2017).

Modularizuojant paslaugų sistemas yra **svarbu neprarasti procesų savininko,** kadangi procesai be savininko, net ir tiksliai standartizuoti, gali būti pasmerkti žlugimui. **Pokyčiai, veikiantys visuomenę ir procesus, turi atsispindėti ir teikiamose paslaugose.** Kitu atveju, nevykstant pokyčiui teikiamose paslaugose, jos taps nereikalingos visuomenėje ir ilgainiui išnyks. Savininkas turėtų inicijuoti modulių tobulinimą, inovacijų diegimą ir atitikimą susidarantiems klientų poreikiams. **Paslaugų procesų raida turi vykti,** kas be procesų savininko yra sunkiai pasiekama. Yra siūlymas suinteresuotiems asmenims (vadovams) užtikrinti, kad visose modulių sistemos grandyse būtų suinteresuotumas juos modernizuoti ir pritaikyti naujai susidarantiems bendriems organizacijos poreikiams. Tai galėtų būti atlikta per įpareigojimą atsakingiems kvalifikuotiems asmenims atlikti **pasikartojantį modulių vertinimą pagal veiklos efektyvumo rodiklių kriterijus ir inicijuoti tobulinimus** (Silander et al., 2017). Tačiau **sąsajų išgryninimui ir paslaugų standartizavimui gali priešintis personalas.** Tai rodo tyrimo sveikatos priežiūros sektoriuje rezultatai. Personalas priešinasi, nes tai galimai kompromituos profesionalų autonomiją (Broekhuis et al., 2017). Blok et al. (2013) teigia, kad **modularizacijos įtaka gali ne tik skatinti individualizavimą sveikatos priežiūros srityje, bet ir jį riboti. Standartizacija** yra būtina veiksmingos modularizacijos sąlyga, tačiau taip pat **gali tapti trikdžiu,** ribojančiu pritaikymą, konkurenciją, naujas paslaugas ir technologines naujoves (Vähätalo ir Kallio, 2015).

Keičiantis paslaugas teikiančių profesionalų vaidmenims, ypatingai standartizuojant ir ribojant atliekamas profesionalų funkcijas, **nukenčia stipriųjų profesinių savybių įtraukimas į modulių sistemas ir panaudojimas kasdieninėje veikloje,** kas galiausiai neleidžia nišinėms klientų grupėms suteikti išskirtinių paslaugų. Tai ypač aktualus pastebėjimas, kai kalbama apie sveikatos priežiūros paslaugas arba kitas visuomenei skirtas paslaugas, kurių teikimas privalo būti užtikrintas visoms visuomenės grupėms.

Kita standartizacijos, taikant modularizaciją, pasekmė yra bendravimo nykimas. Bendravimas tiek su klientais, tiek su kolegomis tampa labiau formalizuotas, išnyksta lankstumas bei neformalus

bendravimas ir tuo pačiu nyksta asmeninė atsakomybė už paslaugas ir procesus. Tai įtakoja **paslaugų neatsinaujinimą ir ilginiui klientų poreikių neatitikimą**. Neformalaus bendravimo nauda organizacijose yra plačiai aptariama vadybos moksle. Modularizacijos tyrimai sveikatos priežiūros paslaugų sektoriuje atskleidžia, jog neformalaus bendravimo trūkumas yra viena iš priežasčių, kodėl įdiegtos modularizacijos sistemos gali atnešti ne tik prognozuojamą sėkmę. **Perteklinė kontrolė**, anot Silander, et al.(2017), traktuojama kaip veiksnys, kuris galimai limituoja modularizacijos teikiamas naudas. Neformaliai bendraudami kolegos dalinasi profesinėmis žiniomis ir kuria kolektyvines žinias, kurios tinkamai išsaugojus ir panaudojus tampa organizacinėmis, o „viena esminių kiekvienos organizacijos užduočių yra neišreikštų žinių transformavimas į organizacines žinias“ (Jucevičienė ir Šajeva, 2012, p.40). Tačiau bendravimas tik standartizuotais informacijos perdavimo kanalais ir apsiribojimas tik formaliu bendravimu, yra atsieti nuo papildomų žinių kūrimo ar paslėptų žinių išgryninimo. Teikiant paslaugas yra labai svarbu susijusių darbuotojų įsitraukimas, nuolatinis paslaugų tobulinimas ir užtikrinamas jų teikimas įvairioms klientų grupėms. Ypatingai, kai kalbame apie viešąsias paslaugas. Būtina užtikrinti, kad teikiamos paslaugos būtų aktualios ir atitiktų visos visuomenės grupių poreikius. Tokių paslaugų atveju ne atsiperkamumas ar pelningumas yra pagrindiniai sėkmės kriterijai. Tuo pačiu yra argumentuojama, kad **žinių kodifikavimo ir dalijimosi apribojimai gali trukdyti diegti modularizaciją**, ypač kai yra nesugebama sujungti įvairių žinių bazių iš kiekvieno profesionalo į holistinį kliento pasiūlymą (Nätti et al., 2017).

Cheng ir Shiu (2016) nurodo galimą **mažėjančio efektyvumo žalą**, atsirandančią dėl paslaugų modularizacijos. Teigiama, kad tendencija kurti modulius tik iš egzistuojančių paslaugų komponentų gali paskatinti įmones nusistatyti organizacines paslaugų modularizacijos rutinas ir taip **nustoti taikyti naujas žinias**. Jei įmonė kaupia paslaugų modularizavimo žinias, tikėtina, kad ji bus efektyvesnė vertinant, konfigūruojant ir naudojant esamas žinias paslaugų valdymui ir patobulinimui. Laikui bėgant tikėtina, kad kasdieninė veikla bus pagrįsta įmonės rutina ir paslaugų modularizavimo procesais, dėl ko atsiranda pavojus įmonei nepastebėti naujų žinių ir kartu išlaikyti paslaugų modularizacijos efektyvumą.

Paslaugų standartizavimas, teikiant daugialypes sudėtingas paslaugas, pasirodė sunkiai vykdomas. Be to, neįrodyta, kad sąsajų standartizavimas neša naudą tarp skirtingų sričių specialistų, įtrauktų į paslaugos procesą. Vis dėlto daugiadisciplininė modulių architektūra reikalauja tam tikro laipsnio standartizuoto valdymo. Našumo mažėjimas rodo mažėjančią įmanomą turinio ir procesų standartizavimą daugiafunkcinio modulio viduje. Siekiant užtikrinti našumą, valdymas modulio viduje turi būti labai intensyvus, net ir stengiantis sumažinti savikainą. Tačiau visiškas standartizavimas, kaip aptarta anksčiau, nėra efektyvus. Kitaip tariant, modulio sąsajos standartizuotos gali būti tik iki tam tikro lygio.

Frandsen'as (2017) įsitikinęs, kad vis dėlto modularizacija nėra „taip“ arba „ne“ pasirinkimas. Viskas priklauso nuo išorės ir vidinių veiksnių ir turėtų būti vertinamas kaip kompromisas tarp pranašumų ir trūkumų konkrečiame kontekste. Būtina vertinti ir daugialypes sąnaudas, susijusias su modulinės konstrukcijos sukūrimu visai paslaugai, jos teikimo modeliui, procesui, organizacijai – visumai. Modularizacijos perteklinis taikymas gali turėti neigiamų pasekmių. Kad to būtų išvengta, reikia žinoti, kas padeda eliminuoti arba bent minimizuoti galimus trukdžius.

## 2.5. Paslaugų modularizacijos trukdžių įveikimo būdai ir priemonės

Kiekviena organizacija, norinti pasinaudoti paslaugų modularizacijos teikiama nauda, turi įvertinti ne tik savo vidines galimybes ją taikyti, bet ir gebėjimus įveikti šiame procese galimus trukdžius. Tam kad trikdžiai būtų įveikti, tyrėjai nurodo sąlygą - pačių organizacijų gebėjimus vystyti modularizaciją.

Silander et al. (2017) nuomone, paslaugų modularizacijos gebėjimai yra esminis paslaugų modularizacijos veiksnys. Cheng ir Shiu (2016) įvardija tris esminius paslaugų modularizacijos gebėjimus:

- 1) identifikavimo gebėjimai įgalina atpažinti paslaugos komponentus, kurie turi aiškią ir unikalią funkciją paslaugoje;
- 2) konfigūravimo gebėjimai reikalingi tam, kad būtų gebama atskirti atpažintus komponentus taip, kad jie neprarastų savo funkcionalumo;
- 3) sąsajų formavimo gebėjimai būtini siekiant sudaryti standartizuotas jungtis komponentams tam, kad susidarytų nauji paslaugų moduliai.

Autoriai (Brax et al., 2013) pabrėžia, kad **paslaugų teikimas reikalauja lankstumo, prisitaikymo ir patikimumo**, nes paslaugų „gamyba“ ir naudojimas yra neatskiriami ir dažnai momentiniai, o klientų poreikiai yra nevienalyčiai.

Paslaugų modularizacijos įvairialypiškumas paskatino Broekhuis et al. (2017) iširti, kaip ir koku mastu modularizacijos principai gali būti suprojektuoti į profesionalią paslaugų struktūrą. Kiti tyrėjai (Aas ir Pedersen, 2013; Silander et al., 2017) aiškinosi, kaip praktikoje skirstomos darbo užduotys, moduliniai organizaciniai procesai ir tikslinė paslaugų modularizaciją įgalinanti integracija per sąsajas. Paslaugose galima atskirti dviejų tipų sąsajas – funkcinės ir organizacinės. Funkcinės sąsajos sujungia ir suderina įvairių modulių funkcijas. Funkcinių sąsajų standartizavimas apima taisyklių, skirtų taikyti ir derinti modulius, nustatymus, kurie deriniai gali būti naudojami, ir modularizavimo struktūros pritaikymo laipsnį (Bask et al., 2014; Brax et al., 2017). Organizacinės sąsajos tarp modulių koordinuoja paslaugų teikėjų ir paslaugų teikėjų bei klientų veiklą. **Priklausomai nuo to, kiek organizacinės sąsajos yra standartizuotos, tokiu laipsniu dalyvaujančių paslaugų teikėjų sąveika tampa nuspėjama** (de Blok et al., 2014). Buvo pastebėta, kad paslaugas teikiantiems specialistams yra pakankamai sunku nustatyti funkcinės ir organizacinės sąsajas, tačiau tai yra įmanoma perkuriant funkcinės sąsajas, kad jos atitiktų esamas praktikas (Broekhuis et al., 2017). **Standartizuojant sąsajas, siekiama palengvinti modulių sąveiką.**

Nustatyti įvairūs paslaugų vertės grandinės skaidymo būdai, padalinantys ją pagal skirtingas funkcijas (Broekhuis et al., 2017). Pirmiausia šie būdai skiriasi skaidymo sluoksnių skaičiumi (detalumo lygiu). Tyrėjai (Laan et al., 2016; de Blok et al., 2010) nurodo, kad galima atskirti paslaugas skirstyti vieno sluoksnio modulius, arba net detalizuoti į medžio pavidalo daugiasluoksnes modulių architektūras.

Modularizacijos tikslas gali būti orientuotas į procesą, rezultatus arba abiejų šių tikslų kombinacijas (Broekhuis et al., 2017). Į rezultatus orientuotos tikslo modulių architektūra yra sudaryta iš modulių, kurių tikslas aiškus, teikiantis vertę klientui. Paslaugų moduliai suteikia klientams rezultatų skaidrumą ir yra palankūs, kai siūloma paslaugų įvairovė. Į procesus orientuotam modularizacijos tikslui modulių architektūra yra sudaryta iš modulių, turinčių tam tikrą funkciją procesų dalies ar procesų jungčių visame paslaugų teikime. Į procesą orientuotas skaidymas dominuoja paslaugų

sistemose, kuriose pagrindinis dėmesys skiriamas savikainos mažinimui. Taikant modularizaciją (ypatingai profesionaliose paslaugose), svarbu **užtikrinti, kad į rezultatus orientuoti moduliai netaptų žadantys daugiau nei galima** užtikrinti, o į procesą orientuoti moduliai – kad nebūtų pernelyg artimi profesinėmis funkcijomis aprašytų procesų etapams ir **neužgožtų pridėtinės vertės ar naudos klientams**.

Tyrėjai (Bask et al., 2014; Cheng ir Shiu, 2016) diskutuoja apie skirtingą modularizacijos poveikį, kai yra pakartotinis modulių ar komponentų panaudojimas paslaugose, kurioms būdingas didelis uždavinių neapibrėžtumas. Viena vertus, **yra pasiekama orientacija į klientus**, iš anksto nurodant **modulio turinį** (ką?) ir pasiūlant įvairių sričių modulių, išskaidant juos į rezultatus orientuotus intervencijos modulių, **nustačius sąlygas** (kaip?). Kita vertus, **suteikiama erdvė profesionalumui ir netipišku situacijų valdymui**, ypatinai teikiant profesionalias paslaugas, t.y. neįtraukiant visų paslaugų į modularizaciją, sukurti į procesą orientuotą pirmąjį paslaugos etapą, kurį sudaro diagnostikos ir intervencijos moduliai, derinami su standartizuotais praktiniais įrodymais grįstais (angl. Evidence based) protokolais ir bendrai priimtinomis gairėmis bei paliekant vietos individualizavimui modulio viduje, kas užtikrintų profesionalų išskirtinių įgūdžių panaudojimą ir standartų laikymąsi. Silander et al. (2017) tvirtina, kad **kuo smulkesniais moduliais skaidytos paslaugos, tuo mažiau nepriklausomi bus moduliai** dėl abipusės modulio tarpusavio priklausomybės, kas užkerta kelią sudaryti standartizuotoms jungtims. Todėl siekiant išlaikyti pagrindinius modulių elementus – standartizuotas sąsajas ir modulių savarankiškas funkcijas – **reikia gerai įvertinti skaidymo proceso elementus ir sudaromus naujus modulių**.

Broekhuis et al. (2017) pastebėjo, kad profesionalai, nagrinėdami vertę klientui, galiausiai transformavo savo pasiūlymus, suteikdami kiekvienam iš jų aiškias funkcijas su modulio savybėmis. Sudarytas ilgas sąrašas paslaugų ir dar ilgesnis būdų, kaip tos paslaugos turi būti standartiškai suteikiamos. Atsižvelgiant į rinką, toliau plėtojamos tik atrinktos paslaugos. Todėl paslaugų **identifikavimo srityje būtina apsvarstyti, kokių būdu atrinkti tinkamas modularizavimui paslaugas, kad nenukentėtų jų kokybė**. Yra pastebima, kad netikėtų įvykių, teikiant profesionalias paslaugas, pasitaiko dažnai, turima mažiau žinių ir sunkiau iš anksto apibrėžti galimai reikalingų modulių specifikacijas.

Laan et al. (2016) nuomone, specialistai, aptarnaujantys klientus, įsitikinę, jog kiekvienas atvejis yra unikalus. Tik radus panašumų tarp atskirų teikiamų paslaugų įrodymų, specialistams pavyksta įvertinti standartizavimo pranašumus ir galimybes. Tai rodo, jog paslaugų modularizacija gali būti pasiekama tik **įdėjus pakankamai pastangų planavimo ir paslaugų modulių vystymo etapuose**. Kartu tvirtinama, kad standartizavimas, susiejęs su modularizacijos diegimu, gali sumažinti teikiamų paslaugų įvairovę (Vähätalo ir Kallio, 2015) ir ne visada aišku, ar modularizacijos nauda bus didesnė nei jos kaina (Silander et al. 2017). Todėl **svarbu nustatyti balansą tarp naudos klientui, paslaugą teikiančio specialisto matymo ir paslaugos našumo** (Broekhuis et al., 2017). Šių **trijų kriterijų pusiausvyra turėtų atsispindėti paslaugos modulių architektūroje**. Be to, analizuojant modularizacijos galimybes, nustatyta, kad perėjimas nuo tradicinių paslaugų teikimo modelių prie modularizacijos veikiamas ne tik valdžios (Vahatalo ir Kallio, 2015), inercija pasireiškia ir dėl profesinės kultūros (Silander et al., 2017) bei turimų vadovų vadybos žinių ir jų taikymo gebėjimų (Aas ir Pedersen, 2013).

Keičiantis požiūriui į paslaugų modularizacijos taikymą, tikėtina, kad jį gali sukurti labiau individualizuotą klientų patirtį. Iš tokios perspektyvos modularizacijos diegėjai gali veikti kaip savo

pačių paslaugų novatoriai (Vecchio et al., 2018), o radikalūs inovacijų gebėjimai ne tik sustiprina teigiamą paslaugų modularizacijos poveikį naujam paslaugų pranašumui, bet ir mažina jo neigiamą poveikį (Cheng ir Shiu, 2016). Dažniausiai paslaugų teikėjai, siekiantys įvesti naujoves į savo teikiamas paslaugas, taiko modularizaciją ir pakeičia tam tikrus modulius naujais. Taip sukuriama paslaugos patobulinimas, kuris greičiausiai būna inkrementinė inovacija. Yra grėsmė, kad kuriamos inkrementinės inovacijos užkirs kelią radikalioms. Kad būtų to išvengta, **reikia ugdyti organizacijos inovacinius gebėjimus**. Radikalių inovacijų gebėjimai, kaip vienas gebėjimų, gali padėti įmonei geriau suskaidyti esamas organizacines rutinas ir orientuotis į radikalias naujoves. Tokiu būdu radikalių inovacijų gebėjimai gali turėti potencialą palaikyti paslaugų modularizacijos efektyvumą. Svarbiausi gebėjimai, kuriuos reikia įvertinti analizuojant organizacijų vidines galimybes taikyti modularizaciją, pateikti 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Modularizacijos taikymo gebėjimai (sudaryta autoriaus)

	Identifikavimo gebėjimai	Konfigūravimo gebėjimai	Inovaciniai gebėjimai
Vystant modularizacijos taikymo galimybę svarbu gebėti	Identifikuoti keletą sėkmės kriterijų ( ne vien efektyvumą)	Vengti perteklinės kontrolės	Paskirti paslaugos/proceso savininką
	Taikyti paslaugų modularizaciją rutininėms, neišskirtinėms paslaugoms ir klientų grupėms	Įtraukti ir stipriąsias profesines savybes, kad jos būtų panaudojamos kasdieninėje veikloje	Įtraukti ir motyvuoti personalą vystyti standartizuotas paslaugas
	Įvertinti paslaugas, kurias galima skaidyti	Įvertinti galimus bendrakūros elementus, atsižvelgiant tik į paslaugų prigimtį ir tikslus	Užtikrinti ir nestandardizuotos informacijos keitimąsi tiek organizacijos viduje, tiek ir įtraukiant paslaugos gavėjus
	Pasirinkti skaidymo lygį, atsižvelgiant į pageidaujamą modulių nepriklausomybę	Sudaryti „skaidrius“ ir atskleidžiančius vertę klientui modulius.	Vengti žinių kodavimo ir dalinimosi apribojimų
	Identifikuoti tikslus	Nustatyti balansą tarp naudos klientui, profesionalo išvados ir paslaugos našumo	Įvesti žinių saugojimo modulius, net ir teikiant rutinines paslaugas
		Įgalinti modulių poreikio inicijavimą ir pasirinkimo galimybių prieinamumą visoms suinteresuotoms šalims	Užtikrinti standartizuotą valdymą modulio viduje
			Inicijuoti vadovų žinių gilinimą ir taikymą.

Modularizacijos sistemos kūrimo naudą ir būtinybę privaloma gerai apsvarstyti ir įvertinti siekiant išvengti netikėtų pasekmių.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą galime suvokti holistišką paslaugų modularizacijos matymą, apimančią: modularizacijos koncepcijos raidą, lygius ir principus, taikymo tikslus ir diegimo eigą, bei praktikoje kylančius trikdžius ir jų įveikimo būdus bei priemones. Koncepcijos nagrinėjimas, padėjo suvokti skirtingas kryptis, kurios dėl tiriamų atvejų, laikotarpio ir rinkos sąlygų net ir negalėtų būti vienalytės. Būtinoms sąlygoms modularizacijai rasti yra savo funkcijas turintis nepriklausomas modulis ir standartizuota jungtis, kurios pagalba sukuriama modulių architektūros, naudojamos produktų, procesų, paslaugų, tiekimo grandinės, vertės grandinės ar net organizacijų strateginiame valdyme. Modularizacijos lygių, principų ir taikymo analizė padėjo atrasti pagrindinius sąlyčio taškus įvairiose modularizacijos srityse. Tikslų apžvalgoje tyrėjai įvardina: paslaugų įvairovės didinimą; standartizuotas paslaugas, mažinančias savikainą ir užtikrinančias laukiamą rezultatą klientui; klientų

srautų optimizavimą bei vadovavimo koordinavimo racionalizavimą. Atkreiptas dėmesys į pagrindinius taikymo lygius – paslaugų, proceso ir strateginį. Kiekvienas lygis įgyvendino savo apimties tikslus. Išryškėjo paslaugų ir procesų modularizacijos prigimtiniai panašumai, žmogiškojo veiksnio įtaką, ir terpė rasti inovacijoms. Diegimo eiga, pristatyta griežtu eiliškumu, išryškino kiekvieno etapo svarbą ir apėmė: informacijos atskiedimą, skaidymą, struktūrizavimą, modulio sukūrimą, sąsajų apibrėžimą ir jungčių standartizavimą bei visos modulių architektūros testavimą.

Išskirtas bendrakūros procesas, teikiantis pridėtinę vertę klientui visu paslaugos gavimo laikotarpiu, sujungė atvirųjų inovacijų vystymą su modularizacija. Taikomos praktikos, atskleidė modularizacijos trikdžius, kurie privertė atidžiau vertinti modulinį skaidymą, modulių dizainą ir architektūros sudarymą ir netgi išryškino aplinkybes, kurioms esant modularizacija neteikia laukiamos naudos. Identifikavus trikdžius, ieškota sąlygų jiems išvengti. Identifikavimo, konfigūravimo ir inovaciniai gebėjimai pripažinti būtinais, siekiant įveikti galimus modularizacijos vystymo nesklaidumus.

Teorinė paslaugų modularizacijos analizė suteikė išsamesnį supratimą apie tai, kaip paslaugų modularizacija didina organizacijos našumą, atrandant neatskleistą paslaugų pranašumo vaidmenį, kuris jungia paslaugų modularizaciją ir efektyvumą.

### 3. MODULIARIZACIJOS TAIKYMO GALIMYBIŲ UŽIMTUMO TARNYBOJE TYRIMO METODIKA

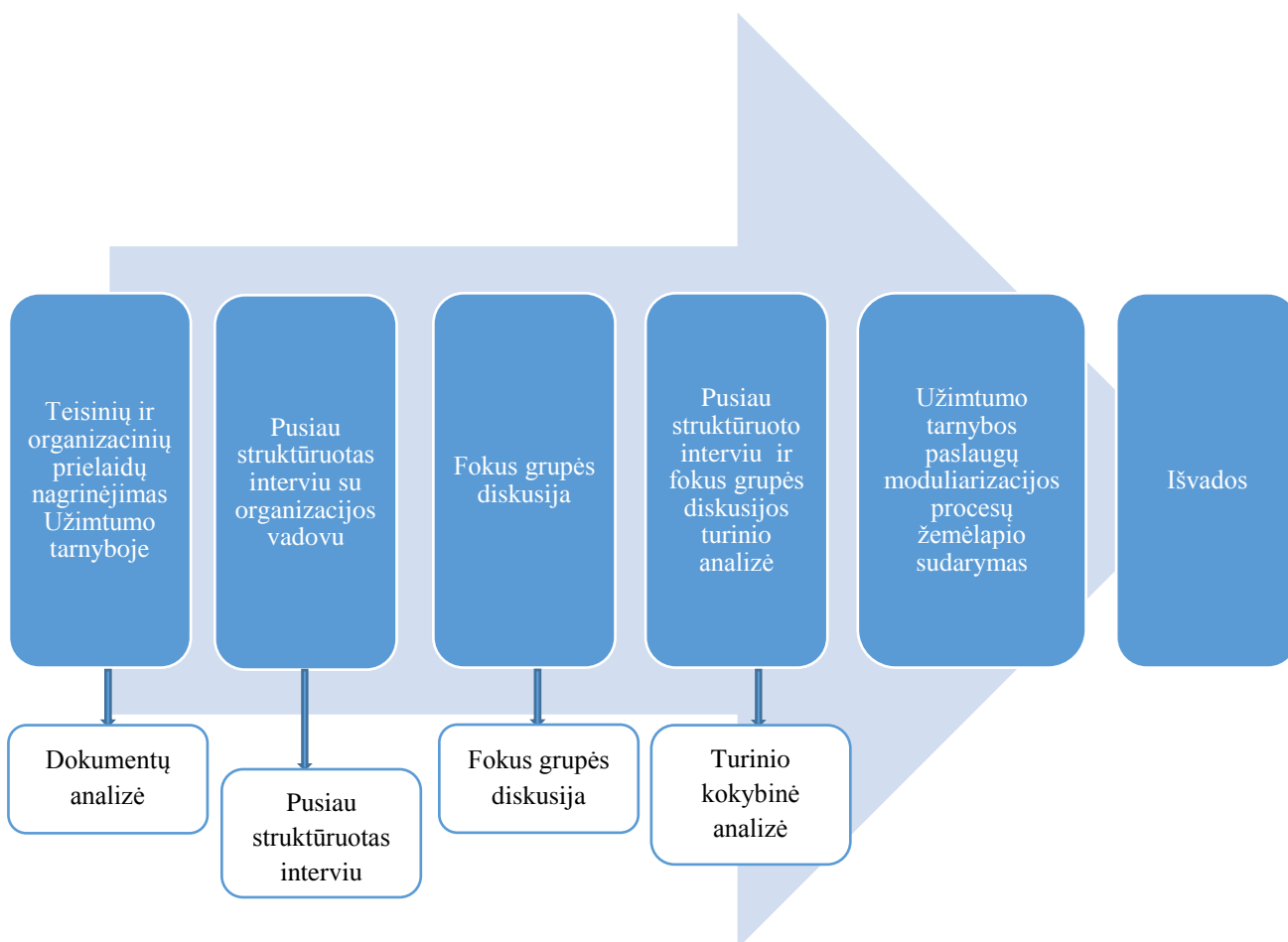
Tiriant Užimtumo tarnybos galimybes teikti paslaugas modularizacijos principais, svarbu ne tik suprasti teorinius svarstymus, bet būtina nagrinėti ir praktines prielaidas. Tam atliekamas empirinis tyrimas.

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti modularizacijos Užimtumo tarnyboje taikymo aktualumą ir perspektyvą teikiant darbo rinkos paslaugas.

#### Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teisinės ir organizacines Užimtumo tarnybos paslaugų modularizacijos prielaidas.
2. Ištirti Užimtumo tarnybos teikiamų darbo rinkos paslaugų modularizacijos aktualumą ir perspektyvumą.
3. Atskleisti Užimtumo tarnybos teikiamų darbo rinkos paslaugų modularizacijos taikymo potencialias galimybes
4. Sudaryti galimą Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų modularizacijos žemėlapi.

Empirinio tyrimo eiga pateikta 3 paveiksle.



**3 pav.** Empirinio tyrimo loginė seka (sudaryta autoriaus)

Empiriniame tyrime taikomi kokybiniai **metodai**: dokumentų analizė, pusiau struktūrizuotas interviu ir fokus grupės diskusija. Kardelis (2016, p. 105) teigia, kad „kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų

analizė <...> leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“. Be to, „kokybinio tyrimo metodai taikomi tuomet, kai tyrimo tema yra mažai ištyrinėta“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p.21). *Pusiau struktūruoto interviu* metodo esmė – iš anksto numatomi būtini ir galimi klausimai, tačiau klausimai standartizuojami tik iš dalies. Šis būdas patogus tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera (Tildikis, 2003), tuo pačiu gaunama tikslinė informacija ir papildomos neatskleistos sritys, galinčios turėti įtakos tyrimo rezultatams. *Fokus grupės diskusijos* metodo ypatybė – valdomas pokalbis vyksta grupėje. Tildikis (2003) rašo, kad tai ypač tinkama, kai norima išsiaiškinti ginčytinus klausimus. Metodo esmė – grupinės sąveikos rezultatai, kurie gaunami koncentruojantis į tam tikrą temą, vadovaujant diskusijos vadovui – moderatoriui. Šiuo atveju diskusija vyksta ekspertinėje grupėje, nes tyrėją domina idėjų gavimo galimybės sukuriant kolektyvines žinias – atskleidžiant modularizacijos taikymo aktualumą ir galimybes (praktikų pažiūriu) Užimtumo tarnyboje.

Siekiant ištirti galimybes paslaugų modularizacijos vystymui Užimtumo tarnyboje taikoma kokybinių metodų tringuliacija. Pirmajame etape teisinėms ir organizacinėms modularizacijos galimybėms identifikuoti analizuojami Užimtumo tarnybos paslaugų teikimui aktualūs teisės aktai, Užimtumo tarnybos vidiniai dokumentai, informacija, skelbiama Užimtumo tarnybos internetinėje svetainėje ir vidinėje Užimtumo tarnybos informacinėje sistemoje. Kitame etape vykdomas pusiau struktūrizuotas interviu su vadovu. Siekiama išsiaiškinti, **ar ir kaip** paslaugų modularizacija gali padėti pasiekti Užimtumo tarnybos tikslus, vadovo nuostatas modularizacijai poreikio atžvilgiu, **kokios** yra ar reikėtų sukurti vidines ir išorines galimybes modularizacijai taikyti. Galiausiai vykdoma fokus grupės diskusija. Su fokus grupės dalyviais taip pat aptariami Užimtumo tarnybos tikslai ir iššūkiai, diskutuojama, kaip paslaugų modularizacija galėtų padėti įveikti iššūkius ir pasiekti tikslus. Integravus gautą informaciją, sudaromas Užimtumo tarnybos galimybes atspindintis darbo rinkos paslaugų modularizacijos žemėlapis.

**Tyrimo instrumentai ir jų pagrindimas.** Pusiau struktūruotam interviu ir fokus grupės diskusijai parengti naudojami klausimynai. Pusiau struktūruoto interviu klausimyną sudaro 8 klausimai (7 lentelė).

**7 lentelė.** Pusiau struktūruoto interviu klausimyno pagrindimas (sudaryta autoriaus)

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų turinys	Klausimų paskirtis
I dalis Tikslų indentifikavimas	1	Kokie tikslai šiandieninėje visuomenėje yra keliami Užimtumo tarnybai?	Nagrinėjant galimybes taikyti paslaugų modularizaciją Užimtumo tarnyboje. svarbu išsiaiškinti, ar modularizacijos taikymas gali padėti įgyvendinant organizacijos tikslus
II dalis Išskylančios problemos ir jų sprendimo galimybės	2-5	Su kokiomis problemomis susiduriama juos įgyvendinant? Kiek jas gali paveikti Užimtumo tarnyba, o kiek išorė? Kas daroma, kad jos būtų išspręstos? Kaip būtų dar galima jas spręsti?	Nustatyti, kokios yra spręstinos problemos



Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų turinys	Klausimų paskirtis
III dalis Modularizacija kaip sprendimo būdas	6	Kaip modularizacija galėtų padėti jas spręsti?	Atskleisti vadovo požiūrį ir motyvaciją identifikuojant galimybes modularizacijai Užimtumo tarnyboje.
IV dalis Resursai modularizacijai taikyti	7-8	Kokie resursai būtų reikalingi taikant modularizaciją Užimtumo tarnyboje? Kokios galimybės juos naudoti?	Realiai įvertinti galimybes taikyti modularizaciją Užimtumo tarnyboje.

Fokus grupės diskusijai taip pat paruoštas klausimynas. Jį sudaro 10 klausimų (8 lentelė).

**8 lentelė.** Fokus grupės interviu klausimyno pagrindimas (sudaryta autoriaus)

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų turinys	Klausimų paskirtis
I dalis Tikslų indentifikavimas	1-2	Kokie pagrindiniai organizacijos tikslai teikiant paslaugas darbo ieškantiems asmenims? Koks vaidmuo tenka klientui Užimtumo tarnybai teikiant paslaugas?	Nagrinėjant galimybes taikyti paslaugų modularizaciją Užimtumo tarnyboje svarbu išsiaiškinti ar modularizacijos taikymas gali padėti įgyvendinant paslaugos teikimo tikslus?
II dalis Išskylančios problemos ir jų sprendimo galimybės	3-5	Kokie iššūkiai tenka Užimtumo tarnybai teikiant paslaugas darbo ieškantiems asmenims? Kas yra daroma siekiant juos įveikti? Kas galėtų būti padaryta siekiant juos įveikti?	Nustatyti, kokios yra spręstinos problemos
III dalis Modularizacija kaip sprendimo būdas	6-9	Kokias smulkiaisiais elementais galima suskirstyti pagrindines UT teikiamas paslaugas, kad jos neprarastų savo funkcionalumo, o gauti elementai galėtų būti derinami tarpusavyje? Kokios galėtų būti standartizuotos teikiamų paslaugų jungtys? Kokias paslaugų grupes ar jų elementus, vertinant rinkos poreikius, reikėtų jungti/skaidyti? Kokie trikdžiai galėtų atsirasti taikant modularizaciją UT? tarnyboje?	Atskleisti respondentų požiūrį ir motyvaciją identifikuojant galimybes modularizacijai Užimtumo tarnyboje.
IV dalis Resursai modularizacijai taikyti	10	Kokie resursai būtų reikalingi taikant modularizaciją teikiant paslaugas darbo ieškantiems asmenims Užimtumo tarnyboje?	Realiai įvertinti galimybes taikyti modularizaciją Užimtumo tarnyboje.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis sudaroma atliekant tikslią atranką. Siekiant ištirti modularizacijos taikymo aktualumą ir perspektyvumą Užimtumo tarnyboje administracijos požiūriu, respondentu pasirenkamas vieno iš Klientų aptarnavimo departamento vadovas.

Atsižvelgiant į grupės dinamikos ir elgesio teoriją, rekomenduojamas diskusijos grupės dalyvių skaičius yra 6-12 (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Grupės diskusijoje pasirenkami dalyvauti 8 ekspertai - Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo departamento darbuotojai, tenkinantys šiuos kriterijus:

- 1) ne mažesnė nei 2 metų patirtis organizacijoje;
- 2) Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų teisinio reglamentavimo žinojimas;

3) skirtingos veiklos sritys, leidžiančios dar geriau suprasti atliekamų funkcijų ryšį su galima modularizacija.

**Tyrimo vieta ir laikas.** Pusiau struktūruotas interviu ir fokus grupės diskusija vyko 2019 m. balandžio mėnesio 23 ir 25 dienomis Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo departamento posėdžiu salėje. Pusiau struktūruotas interviu truko 36 min, o fokus grupės diskusija – 68 min. Pusiau struktūruotas interviu ir fokus grupės interviu, gavus respondentų sutikimą, buvo įrašomi, vėliau transkribuojami ir analizuojami taikant indukcinį turinio kokybinės analizės metodą. Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo departamento direktoriaus prašymu šiame darbe naudojama tik apibendrinta informacija, o pusiau struktūruoto interviu ir fokus grupės diskusijos garsiniai įrašai bei transkribuoti tekstai nėra pateikiami kaip priedai. Vieta pasirinkta tikintis išvengti trukdžių, galimų tyrimui vykstant respondentų darbo vietose. Pasirenkant pusiau formalią tyrimo aplinką, buvo siekiama, kad respondentams būtų patogiu, jie atsipalaiduotų o taip pat, nagrinėjant klausimus, pagal jų profesines kompetencijas, nebūtų nutolstama nuo darbinės aplinkos, kad galėtų geriau įsijausti. Visiems susėdus ratu prie apvalaus stalo tyrėjui buvo patogiau klausyti ir suprasti diskusijos dalyviams vieniems kitus bei moderatoriui vesti diskusiją. Net ir pasirinkus diskretišką aplinką darbovietėje, darbo metu nepavyko 100 procentų išvengti trikdymų. Porą kartų keli diskusijos dalyviai buvo minutei iškviešti, kelis kartus sutrikdė neįprasti aplinkos garsai. Kai kada diskusija buvo tikrai intensyvi, ir nors įrašė nėra visiškai aiški visų pasisakiusiųjų pozicija. Tokiu atveju dažniausiai moderatorius diskusijoje grįždavo ir apibendrindavo, kad įsitikintų išgirsta pozicija.

**Tyrimo etika** grindžiama pagarbos asmens orumui, geranoriškumo, teisingumo ir teisės gauti tikslią informaciją principais (Židžiūnaitė, 2011).

Taikant *pagarbos asmens orumui principą* prieš pradedant interviu gautas žodinis sutikimas dėl pokalbio įrašinėjimo ir vadovo sutikimas atlikti tyrimą. Tyrimo metu naudota pagarbi kalba, daugiau praktinė nei mokslinė, kadangi tyrimo dalyviai savo srities specialistai, o ne mokslininkai. Esant reikalui naudojant temos terminologiją, jo reikšmė buvo išaiškinta ir tikslinta interviu metu.

*Geranoriškumo principas.* Su dalyviais tyrėjas susisiekiė asmeniškai, paaiškino tyrimo tikslą, supažindino, kaip bus užtikrintas konfidencialumas ir galima nauda jų pačių žinių vystymui. Kartu buvo paaiškinta, kad dalyvavimas interviu yra jų asmeninis apsisprendimas ir jie laisvi nedalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu.

*Teisingumo principas* nurodo, kad reikia aiškiai apibrėžti, kodėl būtent šie respondentai atrinkti dalyvauti tyrime. Siekiant užtikrinti šį principą, kiekvienam dalyviui buvo paaiškinta, kodėl yra pasiūlyta dalyvauti, - atitinka tyrimo imties kriterijus ir yra vertinamas kaip savo srities profesionalas, galintis suteikti tyrimui naudingos informacijos bei įžvalgų, tačiau nėra įpareigotas. Tyrime nebus pateikiama jokia asmeninė informacija ir jų vardai bei pareigos nebus naudojamos. Informacija matoma ir naudojama tik tyrimo autoriaus bei pašalinta po atlikto tyrimo duomenų analizės.

*Teisės gauti tikslią informaciją principas* pasitarnavo grįžtamajam ryšiui užtikrinti, nes buvo sutarta, kad apibendrinta informacija ir pirminės tyrimo išvados bus pristatytos visiems fokus grupės dalyviams bendrai, siekiant užtikrinti gautų išvadų patikimumą ir galimybę respondentams pareikšti savo papildomus pastebėjimus.

*Neapsaugotų grupių saugumo principas* šame tyrime privertė įžvelgti, kad Užimtumo tarnyboje aptarnaujami asmenys jau savaime priklauso neapsaugotai grupei kaip asmenys, praradę darbą

(išgyvenę netektį ir socialiai pažeidžiami). Dėl tos priežasties, kur nenukrypstama nuo esmės vietoj „Bedarbio“ naudotas „Darbo ieškančio asmens“ terminas, kas nenusako asmens, praradusio darbą statuso. Net ir tokiems asmenims nedalyvaujant, prieš tyrimą buvo aptarta, kad empatija klientui svarbu ir patiems darbuotojams.

Pusiau struktūruoto interviu ir fokus grupės diskusijos teksto turinio kokybinė analizė atlikta vadovaujantis indukcinio požiūriu. Anot Židžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, 69 psl.), toks metodas taikomas, kai „tyrimą atliekantis asmuo siekia apibūdinti naują, visiškai nenagrinėtą arba mažai nagrinėtą reiškinį, apie kurį nepakanka žinių ir informacijos, arba tos žinios pernelyg fragmentiškos“.

**Tyrimo apribojimai.** Apklausti tik vieno klientų aptarnavimo departamento darbuotojai. Kitas apribojimas – paslaugų vartotojų nedalyvavimas.

#### 4. MODULIARIZACIJOS DIEGIMO UŽIMTUMO TARNYBOJE GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA

Tiriant galimybes taikyti paslaugų modularizaciją Užimtumo tarnyboje, pirmiausia nagrinėjama teisinė bazė, kuria vadovaudamasi institucija vykdo savo veiklą. Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas Nr. XII-2470, priimtas 2016 m. birželio 21d. (toliau – Įstatymas), yra pagrindas Užimtumo tarnybai įgyvendinti užimtumo politiką Lietuvoje. Institucija turi savo tinklalapį [www.uzt.lt](http://www.uzt.lt), leidžia įstatymo įgyvendinamuosius teisės aktus, paslaugų teikimo tvarkas, kurias įstaiga tvirtina įsakymais. 2019 m. balandžio 1 d. Užimtumo tarnybos direktoriaus Įsakymu Nr.V-163 patvirtintas „Paslaugų teikimo darbo ieškantiems asmenims tvarkos aprašas“ (toliau – Aprašas) yra vienas iš dokumentų, nusakančių paslaugų teikimo tvarką Užimtumo tarnyboje. Išnagrinėjus susijusius dokumentus, 4.1 skyriuje pateikiami teisiniai ir organizaciniai paslaugų modularizacijos aspektai Užimtumo tarnyboje. Atlikus pusiau struktūruotą interviu ir jo turinio kokybinę analizę, 4.2 skyriuje pristatomi pusiau struktūruoto interviu duomenų analizės rezultatai ir pristatomos galimybės vadovo požiūriu. 4.3 skyriuje aptariami fokus grupės diskusijos duomenų analizės rezultatai, atspindintys modularizacijos praktines galimybes Užimtumo tarnyboje specialistų požiūriu. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, 4.4 pristatomas modularizacijos potencialiomis galimybėmis grindžiamas Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis.

##### 4.1. Teisinių ir organizacinių prielaidų nagrinėjimo rezultatai

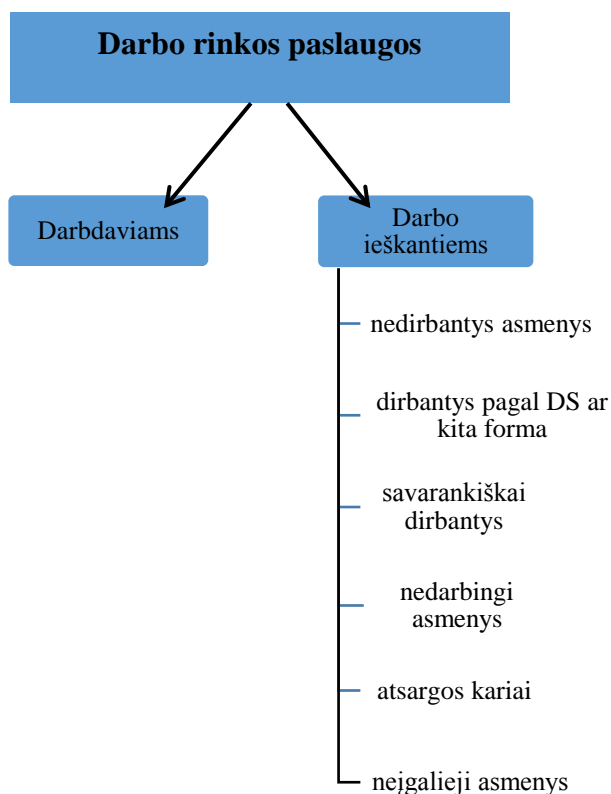
Užimtumo veiklos sritys, apibrėžtos Lietuvos Respublikos teisės aktais ir skelbiamos įstaigos tinklalapyje [www.uzt.lt](http://www.uzt.lt), apima:

- darbo pasiūlos ir paklausos derinimą;
- **darbo ieškančių darbingo amžiaus asmenų užimtumo galimybių didinimą;**
- bendradarbiavimą su socialiniais ir darbo rinkos partneriais;
- socialinės atskirties mažinimą;
- nedarbo prevencijos ir darbuotojų atleidimo iš darbo pasekmių švelninimą;
- padėties darbo rinkoje stebėseną, vertinimą ir prognozavimą;
- laisvo asmenų judėjimo nuostatų įgyvendinimą;
- viešųjų paslaugų teikimą ir užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimą;
- Europos Sąjungos, tarptautinių ir kitų fondų lėšų įsisavinimą;
- Užimtumo tarnybos veiklos užtikrinimą ir modernizavimą.

Esant tokiai Užimtumo tarnybos veiklų įvairovei, šiame tyrime apsiribojama paslaugomis, kurios siūlomos ieškantiems darbo asmenims, nors pagal Įstatymą darbo rinkos paslaugos teikiamos šiems asmenims:

- nedirbantiems asmenims;
- asmenims, dirbantiems pagal darbo sutartį ar darbo santykiams prilygintų teisinių santykių pagrindu;
- savarankiškai dirbantiems asmenims;
- nedarbingiems asmenims;
- darbdaviams.

Užimtumo tarnybos tinklalapyje, pristatant paslaugas darbo ieškantiems asmenims, skiriamos dar kitos grupės: atsargos kariai, neįgalieji (profesinės rehabilitacija), grįžtantys į Lietuvą. Darbo rinkos paslaugų gavėjai pavaizduoti 4 paveiksle.



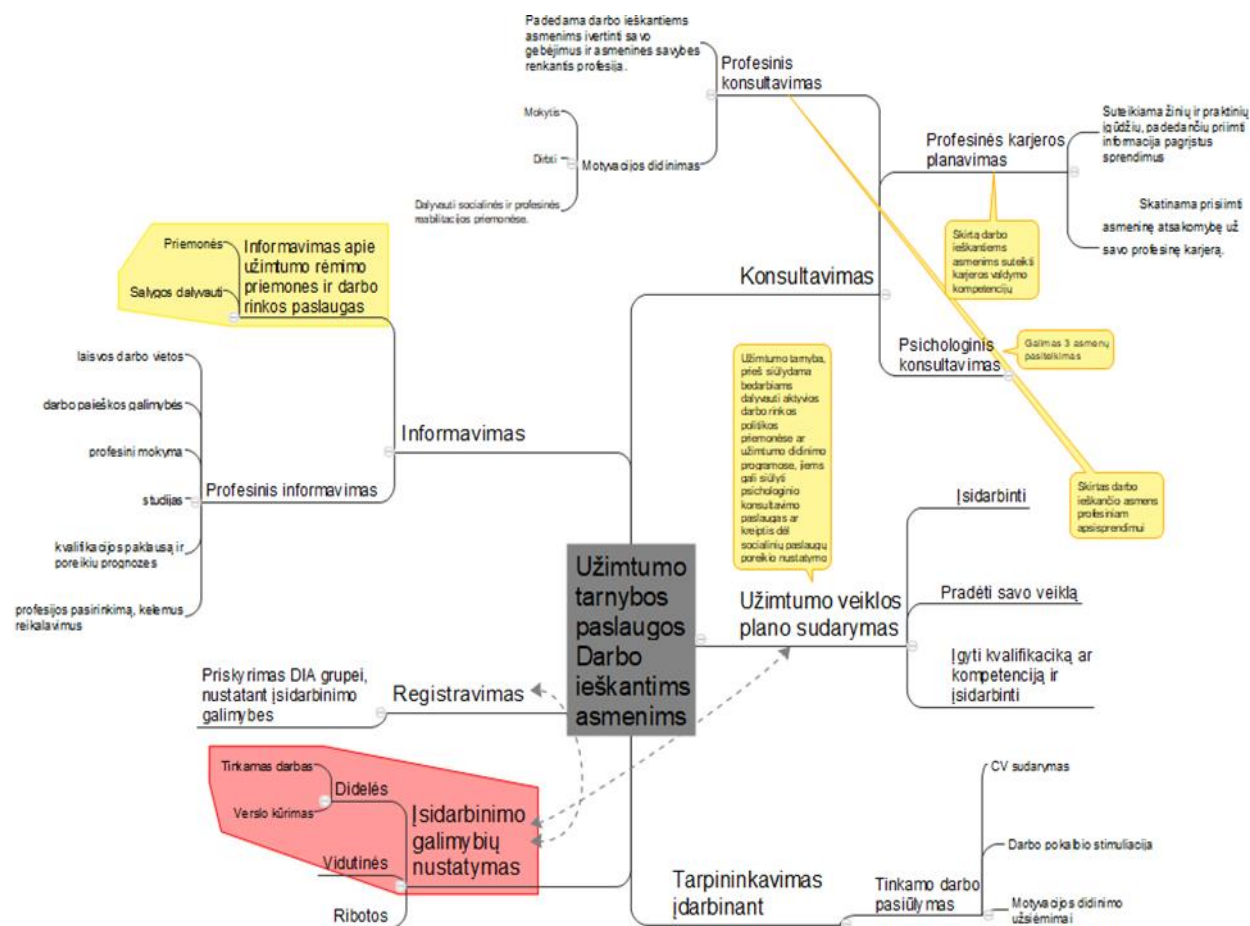
**4 pav.** Darbo rinkos paslaugų gavėjų grupės (sudaryta autoriaus)

Šiame tyrime koncentruojamasi į paslaugas, teikiamas visiems darbo ieškantiems asmenims: nedarbantiems asmenims, asmenims, dirbantiems pagal darbo sutartį ar darbo santykiams prilygintų teisinių santykių pagrindu, savarankiškai dirbantiems asmenims bei nedarbingiems asmenims ir jiems taikomas priemonės tikslui pasiekti. Darbdaviai, nors ir labai svarbi klientų grupė, kuri sudaro sąlygas įgyvendinti užimtumo politiką Lietuvoje, į šį tyrimą neįtraukti.

Įstatymu apibrėžtos Darbo rinkos paslaugos, kurias teikia Užimtumo tarnyba, yra labai įvairios:

- laisvų darbo vietų ir darbo ieškančių asmenų registravimas;
- informavimas;
- konsultavimas;
- įsidarbinimo galimybių vertinimas;
- tarpininkavimas įdarbinant;
- individualios užimtumo veiklos planavimas.

Darbo rinkos paslaugoms teikti yra naudojamos Užimtumo rėmimo priemonės – aktyvios darbo rinkos politikos priemonės ir užimtumo didinimo programos. Užimtumo didinimo programos rengia ir įgyvendina savivaldybių institucijos ir įstaigos. Teikiamų paslaugų turinį ir pirmines Įstatyme apibrėžtas paslaugas atspindi 5 paveiksle pateiktas Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų darbo ieškantiems asmenims medis.



5 pav. Įstatymu apibrėžtų paslaugų medis (sudaryta autoriaus)

Iš Įstatyme nurodytų paslaugų ir jų turinio yra sunku sudaryti paslaugų modulius, įvertinti tikslingas sąsajas bei suprasti, kaip šios paslaugos turėtų padėti pasiekti Užimtumo rėmimo sistemos tikslą – *siekti visiško gyventojų užimtumo, mažinti jų socialinę atskirtį ir stiprinti socialinę sanglaudą* – bei įgyvendinti nurodytus uždavinius: *derinti darbo pasiūlą ir paklausą, siekiant išlaikyti darbo rinkos pusiausvyrą ir didinti darbo ieškančių darbingo amžiaus asmenų užimtumo galimybes*. Tačiau analizuojant įsidarbinimo galimybių vertinimo paslaugą bei individualaus užimtumo veiklos plano sudarymo niuansus, išryškėja darbo ieškančio asmens lūkestis, padedantis nustatyti dėl kokių paslaugų asmuo atėjo.

Yra pakankamai sudėtinga teikti paslaugas darbo ieškantiems asmenims, nes darbo ieškančiojo norimos paslaugos neretai nesutampa su viešuoju Užimtumo tarnybos tikslu. Apraše nurodyti darbo ieškančių asmenų registracijos tikslai, kurie turi būti nustatomi registracijos metu:

- įsidarbinti;
- įgyti kvalifikaciją ir/ar kompetenciją ir įsidarbinti;
- dirbti savarankiškai;
- tapti užimtu, bet laikinai negali naudotis paslaugomis
- apsispręsti dėl užimtumo formos.

Tai galėtų būti modularizacijos pradžia, nes yra teigiama, kad paslaugos tikslo nustatymas dar galėtų būti įvardintas kaip informacijos fiksavimas ir yra pirmas modularizacijos taikymo etapas (Lubarski ir Poepelbuss, 2016).

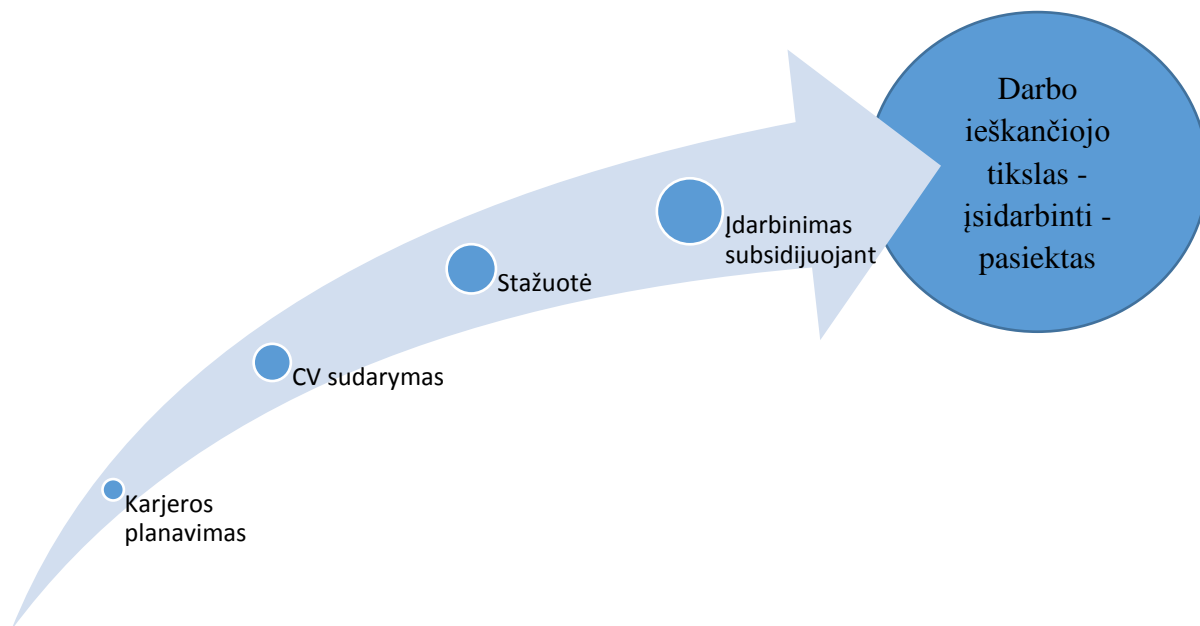
Atsižvelgiant į šiuos tikslus ir toliau analizuojant Aprašą, galima sudaryti paslaugų teikimo loginę seką su pasiūlymais atsižvelgiant į darbo ieškančiojo tikslus. Kaip tai siūlo paslaugų modularizaciją, teikiant profesionalų paslaugas nagrinėję tyrėjai (Laan et al.). Paslaugos, teikiamos atsižvelgiant į kliento tikslus, apibrėžtus Apraše, yra pavaizduotos 6 paveiksle.



6 pav. Paslaugos, teikiamos atsižvelgiant į darbo ieškančiojo tikslus (sudaryta autoriaus)

Vadovaujantis Įstatymu, paslaugos Užimtumo tarnyboje yra teikiamos atsižvelgiant į asmenų papildomo rėmimo požymius, finansavimo ir įsidarbinimo galimybes, o naujausiame Užimtumo tarnybos direktoriaus įsakymu patvirtintame apraše paslaugų teikimas jau projektuojamas pagal darbo ieškančiųjų asmenų apsilankymo tikslus. 6 paveiksle baltame fone išskirtos darbo rinkos priemonės, atsižvelgiant į darbo ieškančiųjų asmenų tikslus.

Analizuojant modularizacijos galimybes, galėtume pavaizduoti ir skirtingų modulių jungčių seką būdu sujungtas paslaugas (Laan et al. 2016), todėl galima teigti, jog yra teisinės ir organizacinės prielaidos paslaugų elementams jungti taikant modularizacijos principus. 7 paveiksle pavaizduotas vienas iš galimų variantų darbo ieškančio asmens tikslų schemos dalies – įsidarbinimas, kai paslaugos modulių elementai yra sujunti „autobuso“ principu.



7 pav. Paslaugos darbo ieškąčiam asmeniui taikomos sekos būdu (sudaryta autoriaus)

**Standartizavimas.** Tam tikrų teikiamų paslaugų standartizavimą galime rasti teisės aktuose – įsidarbinimo galimybių vertinimas, sutartys sudaromos su darbo ieškąčiu asmeniu, pasiūlymo įsidarbinti išdavimas, užimtumo veiklos plano forma, todėl galime teigti, jog yra dar vienas paslaugų modularizacijos etapas (Lubarski ir Poepelbuss, 2016) – standartizacija – teoriškai įvykdytas.

**Sąsajos.** Sąsajos galėtų būti traktuojama informacija, fiksuojama Užimtumo tarnybos duomenų bazėje. Šiuo metu naudojama duomenų bazė yra įdiegta apie 2011 m. ir atnaujinama tik fragmentuotai, dalis elementų neatitinka galiojančių teisės aktų.

**Paslaugų prieinamumas.** Įstatyme apibrėžta, kad aktyvios darbo rinkos priemonės taikomos asmenims turintiems papildomus rėmimo požymius. Papildomi rėmimo požymiai yra nustatomi asmenims pagal pateiktus dokumentus ir yra šie:

- darbingo amžiaus neįgalieji, kuriems nustatytas iki 25 procentų darbingumo lygis arba sunkus neįgalumo lygis;
- bedarbiai, kurie yra darbingo amžiaus neįgalieji, kuriems nustatytas 30–40 procentų darbingumo lygis arba vidutinis neįgalumo lygis;
- bedarbiai, kurie yra darbingo amžiaus neįgalieji, kuriems nustatytas 45–55 procentų darbingumo lygis arba lengvas neįgalumo lygis;
- nekvalifikuoti bedarbiai, kurie nėra įgiję jokios profesinės kvalifikacijos arba jų užsienyje įgyta profesinė kvalifikacija nėra pripažinta įstatymų nustatyta tvarka, taip pat bedarbiai, kurie neturi jokios neformaliu būdu įgytos kompetencijos, pripažintos įstatymų nustatyta tvarka;
- ilgalaikiai bedarbiai iki 25 metų, kurių nedarbo trukmė ilgesnė kaip 6 mėnesiai, ir ilgalaikiai bedarbiai nuo 25 metų, kurių nedarbo trukmė ilgesnė kaip 12 mėnesių, skaičiuojant nuo įsiregistravimo Užimtumo tarnyboje dienos;
- vyresni kaip 50 metų bedarbiai;
- asmenys, turintys teisę į papildomas užimtumo garantijas pagal Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymą;



- bedarbiai iki 29 metų;
- pirmą kartą pagal įgytą kvalifikaciją ar kompetenciją darbo veiklą pradedantys bedarbiai;
- asmenys, kuriems suteiktas pabėgėlio statusas, arba asmenys, kuriems suteikta papildoma ar laikinoji apsauga.

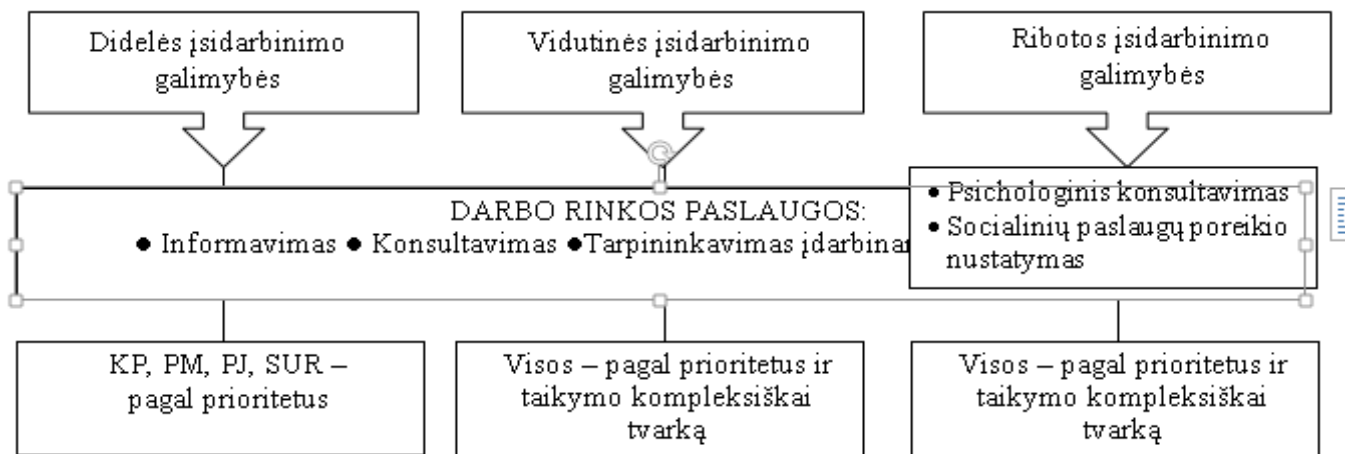
Įstatyme nurodyta, kad Užimtumo tarnyba, siūsdama asmenis dalyvauti konkrečiose aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse, jas turi parinkti ir asmenis siūsti į tai tikslinei grupei, kuriai yra priskirtas asmuo, t.y. didelių, vidutinių ir ribotų įsidarbinimo galimybių. Todėl yra ypatingai svarbu, suprasti darbo rinkos politikos priemonių, jų taikymo galimybes atskirų grupių klientams. Kad būtų galima nagrinėti galimus modulius atskiroms klientų grupėms, yra sudaroma darbo rinkos priemonių taikymo matrica pagal įsidarbinimo galimybes, vadovaujantis Aprašu (9 lentelė).

**9 lentelė.** Darbo rinkos priemonių matrica (sudaryta autoriaus)

Darbo rinkos priemonės	Didelės galimybės	Vidutinės galimybės	Ribotos galimybės
Parama mokymuisi			
Profesinis mokymas		+	+
Pameistrystė		+	+
Stažuotė	+	+	
Kompetencijų vertinimas		+	
Remiamasis įdarbinimas			
Įdarbinimas subsidijuojant		+	+
Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas		+	
Parama darbo vietoms steigti			
Savarankiško užimtumo rėmimas	+	+	
Parama judumui		+	+

Kitaip tariant, taikyti numatytas paslaugas ir darbo rinkos politikos priemones galima ne visiems darbo ieškantiems asmenims. Tuo pačiu Įstatymas numato, kad aktyvios darbo rinkos politikos priemonės gali būti taikomos ir kompleksiskai, derinant skirtingas priemones. Taikant kompleksines priemones atsiranda papildomi apribojimai, pavyzdžiui, bendra taikomų darbo rinkos priemonių finansavimo suma negali viršyti 31,03 Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos minimaliosios mėnesinės algos dydžio sumos, be to, tam pačiam asmeniui pakartotinai taikyti priemones galima praėjus ne anksčiau kaip 3 metams nuo paskutinio kompleksinio šių priemonių taikymo.

Darbo rinkos paslaugos ir priemonės teikiamos taip pat atsižvelgiant į įsidarbinimo galimybes (8 paveikslas). Tai reglamentuoja Lietuvos Darbo biržos prie Socialinės ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas Nr. V-422 „Dėl darbo ieškantiems asmenims teikiamų darbo rinkos paslaugų ir užimtumo rėmimo priemonių jiems siūlymo tvarkos aprašas.“



**8 pav.** Darbo rinkos paslaugos pagal nustatytas įsidarbinimo galimybes (Darbo biržos direktoriaus įsakymas Nr. V-422, 2017)

8 paveiksle naudojami trumpiniai: KP – neformaliojo šveitimo ir savišvietos būdu įgytų kompetencijų pripažinimas; PM – profesinis mokymas; PJ – parama judumui; SUR – savarankiško užimtumo rėmimas. 8 paveiksle pavaizduota, kad informavimo, konsultavimo ir tarpininkavimo įdarbinant paslaugos teikiamos visų įsidarbinimo galimybių asmenims, o psichologinio konsultavimo ir socialinių paslaugų poreikio nustatymo – tik ribotas įsidarbinimo galimybes turintiems.

**Resursai.** Užimtumo tarnybos tinklalapyje nurodyti dabar vykstantys projektai ir jų tikslinės grupės bei finansavimo šaltiniai. Įstatymas apibrėžia, kad priemonės gali būti finansuojamos iš:

- valstybės biudžeto lėšų (toliau – VB);
- Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir Europos prisitaikymo prie globalizacijos padarinių fondo lėšų (toliau - ESF);
- darbdavių lėšų;
- kitų šaltinių, pvz., – Jaunimo užimtumo iniciatyvos.

Apibendrinta šiuo metu įgyvendinamų projektų informacija pateikta 10 lentelėje.

**10 lentelė.** Projektai, kuriuos įgyvendinant 2019 m. teikiamos paslaugos Užimtumo tarnyboje (sudaryta autoriaus)

Projektas	Finansavimo šaltinis	Tikslas	Tikslinė grupė	Veiklos	Laikotarpis
„Naujas startas“	ESF ir VB	Padidinti 16-29 metų amžiaus jaunimo galimybes integruotis į darbo rinką ir joje įsitvirtinti	Užimtumo tarnyboje registruoti 16-29 m. amžiaus nedirbantys, nesimokantys ir mokymuose nedalyvaujantys asmenys, dalyvavę Jaunimo garantijų iniciatyvos pirminės intervencijos projekte „Atrask save“.	Profesinis mokymas Įdarbinimas subsidijuojant Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas Savarankiško užimtumo rėmimas Pameistrystė Stažuotė	2015 m. gruodžio 9d. – 2019 m. birželio 30d.

Projektas	Finansavimo šaltinis	Tikslas	Tikslinė grupė	Veiklos	Laikotarpis
„Pasinaudok galimybe“	ESF	Padėti vyresniems negu 55 metai bedarbiams, registruotiems Užimtumo tarnyboje, įgyti kvalifikaciją, tobulinti kompetenciją ir integruotis į darbo rinką.	Vyresni negu 55 metų bedarbiai, registruoti Užimtumo tarnyboje	Profesinis mokymas Įdarbinimas subsidijuojant	2017 m. gruodžio 14 d. – 2020 m. gruodžio 14 d
„TAPK-Tavo ateities perspektyvų kūrimas“	ESF	Padėti bedarbiams, registruotiems Užimtumo tarnybose, įskaitant ilgalaikius, nekvalifikuotus ir neįgaluosius, įgyti kvalifikaciją, tobulinti kompetenciją ir integruotis į darbo rinką.	Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius, nekvalifikuotus ir neįgaluosius	Profesinis mokymas Įdarbinimas subsidijuojant Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas Parama judrumui Pameistrystė Stažuotė	2017 m. gruodžio 14 d. – 2020 m. gruodžio 14 d.
„Profesinė rehabilitacija“	ESF ir VB	Padidinti neįgalųjų užimtumą, teikiant profesinės rehabilitacijos paslaugas	Neįgalieji ir asmenys, pirmą kartą besikreipiantys į Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybą prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos dėl darbingumo lygio nustatymo. Darbingumo lygis (0-45 %)	Profesinės rehabilitacijos programos	2018 m. balandžio 27 d. – 2019 m. liepos 31 d.
„Būk verslus“	ESF	Padidinti darbo neturinčių asmenų užimtumą, remiant darbo vietų steigimą.	Jaunuoliai iki 29 metų ir darbingo amžiaus neįgalieji, kuriems nustatytas 30–55 procentų darbingumo lygis, arba vidutinis ar lengvas neįgalumo lygis.	Parama darbo vietoms steigti, įgyvendinant darbo vietų steigimo (pritaikymo) subsidijavimą, vietinių užimtumo iniciatyvų projektų įgyvendinimą bei savarankiško užimtumo rėmimą.	2019 m. sausio 23 d. – 2022 m. sausio 23 d

Iš 10-oje lentelėje pateiktos informacijos matome, kad projektai iš atskirų finansavimo šaltinių įtraukia tik kai kurias darbo ieškančių asmenų grupes ir trunka ribotą laiką. Tokios aplinkybės neužtikrina veiklų tęstinumo. Galima daryti išvadą, kad Aktyvios darbo rinkos priemonės yra neprieinamos visiems darbo ieškantiems asmenims.

Žmogiškuosius darbo rinkos paslaugų teikimo resursus apibrėžia Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-394 patvirtintas Darbo rinkos paslaugų teikimo sąlygų ir tvarkos aprašas. Jame nurodoma, kad darbo ieškantiems asmenims bendrinę informaciją teikia informavimo konsultantas, įdarbinant tarpininkauja įdarbinimo konsultantas, karjeros, psichologines ir kitas (socialines) konsultacijas teikia karjeros konsultantas. 2019 m. pradėtas projektas „Užimtumo tarnybos veiklos efektyvumo tobulinimo, inovatyvių paslaugų kūrimas“, kurio metu vyksta seminarai Karjeros konsultantams, Įdarbinimo konsultantams, Informavimo konsultantams ir skyrių vedėjams ir kitiems Užimtumo tarnybos darbuotojams. Seminarų tikslas - ugdyti dirbančiųjų kvalifikaciją, būtiną paslaugų teikimui Užimtumo tarnyboje.

Užimtumo tarnyba naudoja vidinį tinklą – intranetą, dokumentų valdymo sistemą, klientų duomenų bazę ir duomenų analizės sistemą, personalo valdymo ir apskaitos programas.

Vadovaujantis įstatymu ir poįstatyminiais teisės aktais bei nagrinėtomis vidaus darbo metodikomis, yra painu plėtoti Užimtumo tarnyboje teikiamų paslaugų žemėlapi, kuris apimtų visas paslaugas ir priemones, teikiamas darbo ieškantiems asmenims, kadangi atsiranda daug išlygų:

- teisiniu ir organizaciniu požiūriu yra neužkirstos galimybės taikyti paslaugas modularizacijos principais Užimtumo tarnyboje, tačiau daug ribojimų ir išimčių tai trikdančių. Trukdžiais galėtų būti įvardinti - ribojimai išskiriant darbo ieškančiuosius pagal papildomus rėmimo požymius, amžiaus grupes, finansavimo šaltinius ir įsidarbinimo galimybių vertinimą;
- atsiranda užuomazgos jog pagrindinis aspektas paslaugoms teikti taptų asmens registracijos tikslas, tačiau nėra vieningos paslaugų teikimo sistemos: įstatymas nurodo vienas paslaugas ir neįvardija tikslų, pačios užimtumo tarnybos patvirtintas darbo aprašas įvardija tikslus, tačiau neapima įstatymu įvardintų paslaugų;
- kai kurios paslaugos, įvardintos įstatyme, sunkiai suprantamos kaip tikslas, dėl kurio kreipiasi darbo ieškantys asmenys. Tačiau tokie prielaidai padaryti reikėtų pagrindimui atlikti tyrimą, kurio respondentai būtų darbo ieškantys asmenys;
- finansiniai resursai riboti ir išskaidyti, neužtikrinantys analogiškų paslaugų teikimo visiems klientams;
- Duomenų bazės sukurtos seniai, tik fragmentiškai atnaujinamos, ne visų darbuotojų kvalifikacija yra periodiškai keliama.

## 4.2. Moduliarizacijos galimybės Užimtumo tarnybos vadovo požiūriu

Išnagrinėjus teisinės ir organizacinės Užimtumo tarnybos prielaidas moduliarizacijos taikymui, svarbu suprasti ir praktines. Naudojant pusiau struktūruotą interviu, analizuotas administracijos gebėjimas holistiškai matyti paslaugų moduliarizaciją organizacijoje Tam taikyta turinio kokybinė analizė pateikta 11 lentelėje.

**11 lentelė.** Pusiau struktūruoto interviu turinio kokybinė analizė (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Ilustracinės citatos
Paslaugos lygmuo	Paslaugos tikslas	„<pagalba žmonėms integracijai į darbo rinką. Ta integracija apima labai daug dalykų, kurie nėra aiškiai struktūrizuoti.“ „< visuomenės lūkesčiai aiškiai yra išsakyti“ „< ir perkvalifikavimas, ir kompetencijų suteikimas, ir įgūdžių rėmimas ir visų kitų priemonių įgyvendinimas, bus atliekamas per šią instituciją“
	Paslaugos teikimo iššūkiai	„<struktūrinis nedarbas, neatitikimas paslaugos – pasiūlos, kvalifikacijos klausimas, siūlomo kandidato atitikimas kvalifikacija arba darbo vietoms.“ „< didžioji našta transformuojant darbuotojų kvalifikaciją teks UT ir švietimo sistemai.“
	Resursai paslaugai teikti	„<tinkamus žmogiškuosius resursus - tai yra kompetenciją turintis darbuotojas <“ „<pasakyčiau, kad įvairių kompetencijų, tiek technologinių žinių, tiek psichologinių žinių, tiek karjeros specialistų, tų sričių, kurios betarpiškai susijusios su žmogiškųjų resursų stiprinimo, ugdymo vadovavimo.“
	Moduliarizacija kaip sprendimo būdas	„Taip, turėtų būti kuo didesnis integravimas, kuo didesnis užimtumas, bet šitoje vietoje reikia pripažinti kad ne visi procesai ne visos paslaugos yra išgrynintos, ne visos susistemintos taip, kad viena atlieptų kitą.“
Proceso lygmuo	Tikslas	„<kai darbuotojas turėtų būti apmokomas, o išgryninimas arba procesų išgryninimas ar dar kitaip moduliarizacija leistų dar kitaip paprasčiau panaudojant resursus įvesti tą žmogų į sistemą ir sisteminių darbą“. „Užimtumo tarnyba bus ta institucija, kuri turėtų būti kaip tranzito įstaiga, iš vienos formos į kita.“ „Ypatingas dėmesys atkreipiamas automatizacijai ir skaitmenizavimui, kas šiai dienai pačiam viešajame sektoriuje yra galbūt 20 procentų, tų klientų kurie naudojami tomis el. paslaugomis.“
	Kylančios problemos	„Mes turime daug įrankių ir galimybių bei procesų, kurie nėra aiškiai išgryninti <“ „<yra vienoks ar kitoks dubliavimas ir tai ne tik sukelia kažkokį neefektyvumą, bet ir neleidžia pasiekti to rezultato.“
	Moduliarizacija kaip sprendimo būdas	„< moduliarizacija arba atskirų elementų išgryninimas, arba sudėjimas į sisteminių rėmą, jie turbūt leistų daug aiškiau sudėlioti tiek pačios UT darbuotojams funkcijas, veiklas, kurios yra jai deleguotos.“
	Resursai	„<nes tos investicijos į tuos žmogiškuosius resursus jos yra paprasčiausiai galbūt minimalios, pagal tą iššūkio mastą, kurio laukiama ateityje, jos yra per mažos.“

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
Strateginis lygmuo	Moduliarizacija kaip sprendimo būdas	<p>„Šitoje vietoje manau vertinimas moduliarizacijos arba vertinimas iš moduliarizacijos perspektyvų Užimtumo tarnybos veiklos, turi perspektyvas tuo labiau, kad to klausimo nėra dar niekas nagrinėjęs, o procesų išgryninimas arba jos moduliarizavimas yra ne tik Užimtumo tarnybos, bet ir kiekvienos įstaigos arba organizacijos geresnių, kokybiškų paslaugų teikimui.</p> <p>„&lt;&gt;institucija supranta, kad procesų skaidymas, standartizavimas yra ta kryptis, kuria turėtų įstaiga eiti.“</p> <p>„Visiškai teisingai ir sakyčiau, kad moduliarizacija viešojo administravimo sektoriuje yra būtina.“</p> <p>„&lt;&gt; kalbama apie standarto proceso įvedimą ISO90001, &lt;...&gt; de ja tas procesas yra nusikėlęs &lt;&gt;“</p> <p>„&lt;&gt;kiekvienas laikotarpis praleistas be standartizuotos paslaugos be standartizuoto proceso, jis turi visišką įtaką paslaugų kokybei. Kuo ilgiau nesprendžiant klausimo dėl pačių procesų valdymo, dėl standartizavimo, žmogiškųjų resursų, išteklių sustiprinimui taigi iš tikrųjų atsiliepia įstaigos paslaugų kokybę ir tam tikrų tikslų įgyvendinimui.“</p>
	Resursai	Nes pats brangiausias dalykas, koks tik gali būti vėlgi yra žmogiškieji resursai, kvalifikuoti žmogiškieji resursai arba kitaip dar - tinkami žmogiškieji resursai.

Surinkus empirinio tyrimo duomenis, leidžiančius suprasti realią padėtį informanto požiūriu ir juos analizuojant išryškėjo keletas pagrindinių aspektų. Interviu metu informantas labiausiai akcentavo procesų valdymą moduliarizacijos principais, kas patvirtina paslaugos ir proceso neatsiejamą ryšį, nagrinėtą (Bask et al., 2010).

Atliekant turinio kokybinę analizę informanto pasisakymuose išryškėjo paslaugų moduliarizacijos skirstymas lygiais (Pekkarinen ir Ulkuniemi, 2008), kuris aiškiai padėjo suprasti administracijos požiūrį į moduliarizacijos galimybes kiekviename lygyje. Kartu galima matyti ir identiškas lygmenų sudėtinės dalis, išryškinančias jų aktualumą: tikslai, problemos, moduliarizacija kaip sprendimo būdai ir resursai jai taikyti.

Pagrindinis tiriamos institucijos tikslas, informanto įsitikinimu, yra „<>pagalba žmonėms integracijai į darbo rinką“ ir tuo pačiu detalizavo, kad „<> integracija apima labai daug dalykų, kurie nėra aiškiai struktūrizuoti“. Be to, informantas atskleidė, jog „<> visuomenės lūkesčiai aiškiai yra išsakyti“. Kartu darydamas projekciją į ateitį ir institucijos tikslus 4.0 pramonės revoliucijos laikotarpiu, jis numatė, kad „<> ir perkvalifikavimas, ir kompetencijų suteikimas, ir įgūdžių rėmimas ir visų kitų priemonių įgyvendinimas, bus atliekamas per šią instituciją“.

Kaip didžiausius iššūkius, teikiant paslaugas darbo ieškantiems asmenims, informantas įvardino šiuos: „<>struktūrinis nedarbas, neatitikimas paslaugos – pasiūlos, kvalifikacijos klausimas, siūlomo kandidato atitikimas kvalifikacijai arba darbo vietoms“. Neabejotina, kad tai taip pat susiję su pokyčiais darbo rinkoje. Šiems iššūkiams spręsti verta pasitelkti moduliarizaciją, kad, išgryninus procesus, būtų galima pasiūlyti tinkamas paslaugas darbo ieškančių asmenų kvalifikacijai kelti efektyvesniu būdu.

Proceso lygmenyje buvo iškeltos darbo ieškančių asmenų kvalifikacijos neatitikimo darbo rinkai problemos ateinančiais periodais. Institucijos tikslas yra užtikrinti, kad darbo ieškantis asmuo kuo efektyviau įgytų darbo rinkoje reikiamą kvalifikaciją. Informantas numato, jog „Užimtumo tarnyba

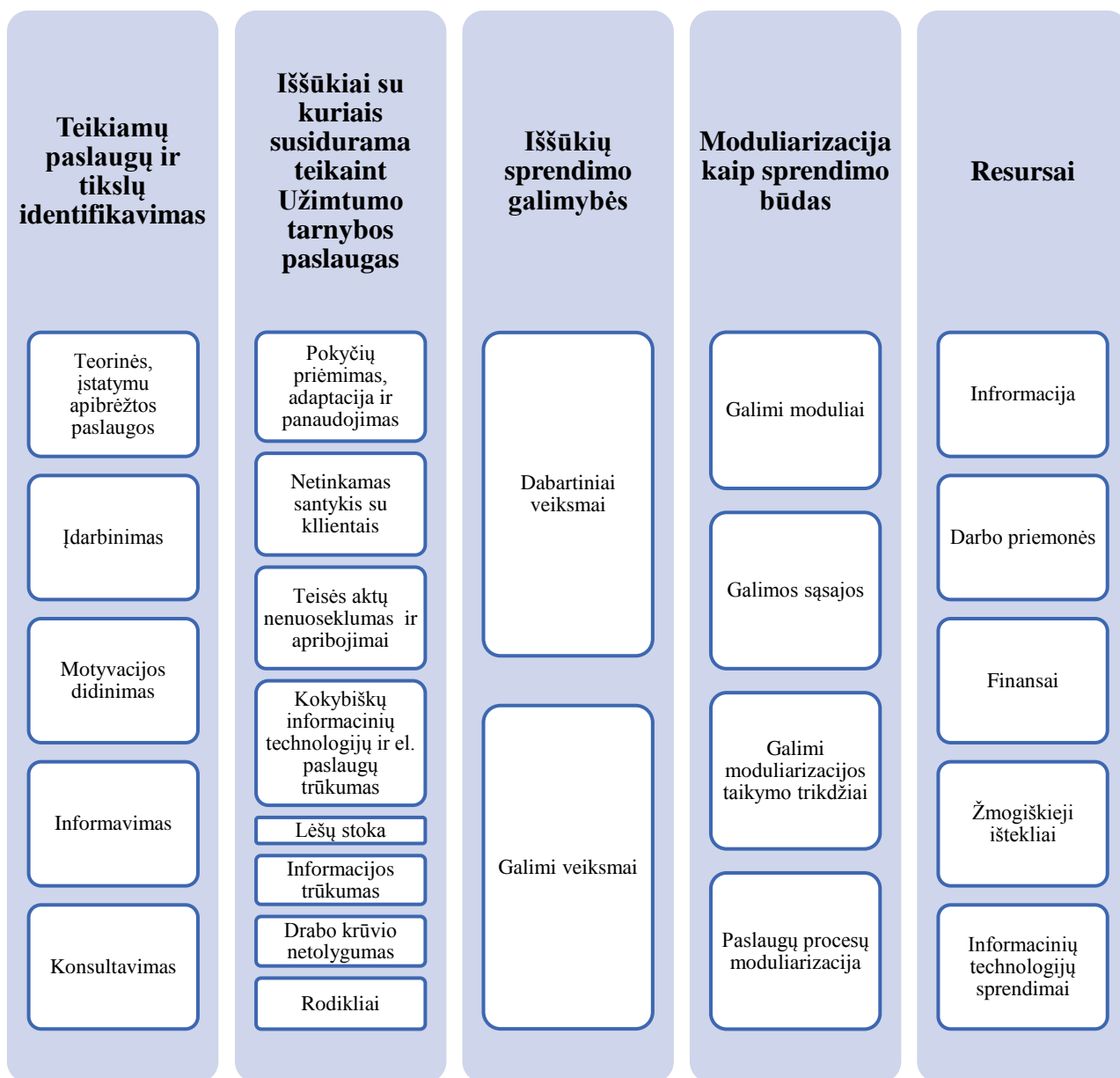
*bus ta institucija, kuri turėtų būti kaip tranzito įstaiga,- iš vienos formos į kitą.“ Kaip procesinius trukdžius rezultatams pasiekti informantas paminėjo procesų dubliavimą, teigdamas, kad „<> yra vienoks ar kitoks dubliavimas, ir tai ne tik sukelia kažkokį neefektyvumą, bet ir neleidžia pasiekti to rezultato“. Informanto matoma problema yra ir darbuotojų apmokymas pačioje užimtumo tarnyboje. Nesant aiškių darbo procesų, iškyla sunkumų efektyviai, per trumpiausią galimą laiką paruošti naujus darbuotojus ir užtikrinti jau dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimą. Informantas darbuotojus įvardina pagrindiniu resursu tikslams pasiekti ir pripažįsta, kad „<> investicijos į tuos žmogiškuosius resursus, jos yra paprasčiausiai galbūt minimalios, pagal tą iššūkio mastą, kurio laukiama ateityje, jos yra per mažos.“*

*Strategiškai informantas nurodo, kad „<> institucija supranta, kad procesų skaidymas, standartizavimas yra ta kryptis, kuria turėtų įstaiga eiti“, kartu priduriama, kad „<> kiekvienas laikotarpis praleistas be standartizuotos paslaugos, be standartizuoto proceso, jis turi visišką įtaką paslaugų kokybei. Kuo ilgiau nesprendžiant klausimo dėl pačių procesų valdymo, dėl standartizavimo, žmogiškųjų resursų, išteklių sustiprinimui taigi iš tikrųjų atsiliepia įstaigos paslaugų kokybę ir tam tikrų tikslų įgyvendinimui.“*

Informantas paslaugų moduliarizacijos principu teikimą pirmiausia suveda į turimos informacijos skaidymą moduliais, tačiau tai tik pirmieji etapai ir, sujungus visus etapus (Lubarski ir Poeppelbuss, 2016), būtų gaunama žymiai didesnė nauda. Svarbiausia pokalbio metu buvo išsiaiškinti apie institucijos vidinį nusiteikimą ir tuo pačiu matomas galimybes moduliarizacijai taikyti.

### 4.3. Moduliarizacijos galimybės Užimtumo tarnybos specialistų požiūriu

Fokus grupė taip pat nagrinėjo procesus teikiant paslaugas ir galutinį paslaugos tikslą bei net jo įtaką Užimtumo tarnybos įvaizdžiui, klientų įtraukimo svarbą ir automatizavimo, skaitmenizavimo būtinybę. Paskatinus moderatoriui, fokus grupė diskutavo apie sudedamąsias modulių architektūros dalis – modulius bei jų funkcijas ir sąsajas tarp jų. Turinio kokybinės analizės metu išskirtos kategorijos ir subkategorijos apėmė sritis pavaizduotas 9 paveiksle, o pilna analizė pateikiama 1 priede.



9 pav. Fokus grupės diskusijos turinio kokybinės analizės kategorijos ir subkategorijos (sudaryta autoriaus)

Pagrindinės paslaugos, kurias nurodė diskusijos dalyviai, apėmė pagalbą **darbo ieškantiems asmenims grįžti/integruotis naujai į darbo rinką**, kas atitiktų darbo ieškančiųjų tikslų – įsidarbinti:

„<>galutinis tikslas žmogui integruotis į darbo rinką“(R2);

„<>galutinis tikslas ten yra darbo rinka ir nereikėtų ten žiūrėti, padėti žmogui dirbti ir būti patenkintam. Kaip sakoma, kad socialinė gerovė būtų“ (R8);



„<>bendraja prasme jos (bendrujų gebėjimų ugdymo paslaugos – tyrėjo pastaba) *paruoštų darbo rinkai*“ (R7).

Ne rečiau minėta būtinybė yra poreikių atliepimas. Diskusijos dalyviai sutartinai pripažino, kad darbo ieškantys asmenys registruojasi Užimtumo tarnyboje ne vien siekdami kuo greičiau įsilieti į darbo rinką. Registracija, kaip sudėtinė kitų paslaugų dalis, yra reikalinga norint gauti nedarbo socialinio draudimo išmoką, socialinę pašalpą iš savivaldybės ir būti draudžiamam valstybės sveikatos draudimu. Dėl to sukuriama grupė klientų, kuriems pirminės, t.y. integracijos į darbo rinką, paslaugos poreikio gauti nėra. Diskusijos dalyviai įvardino, kad ir tokiems klientams būtina teikti paslaugas ir pagrindinė jiems reikalinga paslauga yra visapusiška **konsultacija**:

„<>jis to darbo ir nenori<> neturi galimybės ieškoti“ (R3);

„<>sužinoti kaip jam galima padėti<>“ (R6);

„<>paslaugos turėtų prasidėti ne nuo užimtumo tarnybos, o darbo su socialiniais darbuotojais, darbo su labdaros organizacijomis, (NVO). Iš esmės, jei žmogus nenori keisti gyvenimo būdą, mes, žinoma, nepriversime jo pakeisti<>“ (R7)

„<>nukeipti ten, kur jo iš tikrųjų laukia geras rezultatas“ (R2);

Fokus grupėje buvo diskutuota, kad tokios paslaugos apima ne tik sunkiausiai integruojamas visuomenės grupes, bet kartu ir dabar dar paklausias profesijas turinčius asmenis, kurie turi pakankamai galimybių ir motyvacijos dar bent 10 metų išlikti darbo rinkoje ne žemesniame nei dabartiniame profesiniame lygmenyje. Užimtumo tarnyba šiuo atveju galėtų konsultuoti teikdama ir **prevencijos paslaugas**:

„<>prevencija, kas jam gali nutikti“ (R5);

„<>galėtume pasižiūrėti, ką galima pasiūlyti<>“ (R6).

**Motyvacijos didinimas** ar dar kitaip **darbo ieškančiųjų asmenų įgalinimas** diskusijos dalyvių buvo akcentuojamas aptariant visas darbo ieškančiųjų asmenų grupes, net pateiktas pavyzdys apie ilgus metus vienoje darbovietėje dirbusius asmenis ir neturinčius darbo paieškos drąsos bei įgūdžių. Išsamiai aptardami šios paslaugos poreikį klientams ir jos teikimo niuansus, diskusijos dalyviai kalbėjo apie konsultacijas, išklausymą, pirminio poreikio nustatymą ir net nukreipimą prašyti pagalbos padrašinant:

„<>labai svarbu žmogų nukreipti.<> būtent tų paslaugų tikslingai“ (R2);

„Įgalinti“ (R5);

„<> kartais visai net ne apie darbą kalbame, bet jiems tai padeda išsikalbėjus eiti ieškoti to, ko jiems reikia“ „<>sumotyvuoti jį ten nueiti irgi yra labai svarbu“ (R7).

Duomenų apie darbo rinką valdymas yra viena iš Užimtumo tarnybos veiklos sričių. Diskusijos dalyviai nurodė, kad norint teikti informaciją, reikia ją turėti ir gebėti tinkamai naudotis. Informacijos valdymas įgalina teikti labai svarbią paslaugą – informavimą.

„<>UT valdo dar ir kitą pusę - kas yra prie reikalavimų, kas paklausu, kas nepaklausu. kas einama šiuo momentu<> kaip koks informacijos bankas kaupia informaciją apie laisvas darbo vietas, potencialus darbdavius“ (R5).

Tuo tarpu kai kurių paslaugų, nurodytų Įstatyme, diskusijos dalyviai neįvardino kaip darbo ieškančiųjų aptarnavimo ar registracijos tikslų:

„<>IUVP pagal visas teorijas yra planingas tikslo siekimas. Pas mus yra iškreipta ta samprata, todėl tai nėra paslauga, o tiktai popieriuko užpildymas“ (R8);

„<>iš viso kiekviena paslauga turi turėti poreikį ir tikslą.“ (R3);

„<>informaciją tam tikrą suteikia tas galimybių vertinimas, bet tai neturėtų būti įvardinta, kad paslauga“ (R1).

Iššūkiai, su kuriais susiduria Užimtumo tarnyba, teikdama paslaugas darbo ieškantiems asmenims, pokyčiai, santykis su klientais, teisės aktai, informacinės technologijos ir elektroninės paslaugos, lėšų ir informacijos trūkumas, darbo krūvis ir nustatytų rodiklių netobulumas.

*Pokyčius* lengviau valdyti turint galimybę keisti dalį paslaugos tą, kuri yra reikalinga keisti, ar jos visai atsisakyti. Modularizacija prailgina paslaugų gyvavimo laikotarpį ir tuo pačiu gerina paslaugos kokybę viso jos gyvavimo laikotarpiu (Bask et al, 2011). Pokyčiai visuomenėje, diskusijos dalyvių teigimu, reikalauja elektroninių paslaugų teikimo, atliepančių klientų poreikius:

„<>mes irgi turime prisiderinti elektronines paslaugas teikti ir čia yra iššūkis būti šiuolaikiškais darbuotojais ir organizacija“ (R8).

Laikotarpio sąlygos diktuoja visuotinių gyvai vykusių procesų persikėlimą į elektroninę erdvę. Įvedus ir nuolat papildant elektroninių paslaugų modulius, atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir visuomeninį interesą, Užimtumo tarnyba galėtų lengviau adaptuotis vykstant nuolatiniam pokyčiams. Klientai galėtų rinktis, kokia forma gauti daugelį paslaugų – nuotoliniu ar fiziškai apsilankant. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas šioje srityje diskusijos dalyvių įvardinamas kaip būtina sąlyga priimti pokyčius:

„<>visų pirma, darbuotojai turėtų būti laiku mokomi, apmokomi, įvedami į sistemą, nes jeigu kalbame mechanškai "automatizuotai" tai iš esmės turi būti sistema. Jie iš esmės turi būti paruošti naujovių įdiegimui. Paruošti per mokymus, per įvadus, per vizualinius mokymus“ (R6).

Santykis su klientu, pasitelkus modularizaciją, taip pat galėtų būti pagerintas. Viena modularizacijos paslaugų srityje išdavų yra skaidrumas (Laan et al, 2016; Pekkarinen ir Ulkuniemi, 2008), padedantis užtikrinti, kad klientas gaus tai, ko tikisi ir kas yra sutarta. Procesų ir paslaugų išgryninimas, suskirstymas moduliais leistų klientui rinktis jam reikalingus modulius tikslui pasiekti ir padėtų išvengti nesusipratimų, prievartos, taupytų valstybės lėšas bei kurtų patikimos organizacijos įvaizdį. Užimtumo tarnybos įvaizdį diskusijos dalyviai taip pat įvardino kaip problemą.

Diskusijos dalyvių minimi *teisės aktai kaip iššūkis* tik patvirtina tyrėjų Vahatalo ir Kallio (2015) išsakytas mintis apie valdžios įtaką modularizacijos taikymo procesuose. Nors kiti tyrėjai (Silander et al., 2017) ir teigė, kad tai ne pagrindinis sąlygojantis veiksnys, tačiau viešajame sektoriuje veikiančiai Užimtumo tarnybai jis ypatingai aktualus. Diskusijos dalyviai, patys būdami praktikai ir dirbdami Užimtumo tarnyboje, nurodė, kad yra „<>teikiami pasiūlymai teisės aktų pakeitimams <>“ (R8), kas rodo galimą įtaką procesiniams veiksams ir paslaugų teikimo priemonėms apibrėžti. Tam įgyvendintini pirmiausia turėtų būti kuriamos modularizacijos holistiniu principu sudaromos paslaugų ir procesų modulių architektūros, padėsiančios kryptingai ir, atsižvelgiant į visumą, teikti siūlymus teisės aktų pakeitimams.

*Kokybiškų informacinių technologijų ir elektroninių paslaugų trūkumas* - pagrindinis diskusijos dalyvių praktiškai visuose pasisakymuose įvardytas patiriamas trikdys. Dėl šiandieninių

poreikių neatitinkančios elektroninių paslaugų kokybės, klientai negali pasirinkti tinkamo aptarnavimo būdo. Darbuotojai negali automatizuotai aptarnauti klientų ir taip sutaupyti laiko individualizuotų asmeninių paslaugų teikimo poreikiui patenkinti. Be to fokus grupės dalyviai akcentavo, kad laikmečio neatitinkančios informacinės technologijos ir elektroninės paslaugos mažina panaudojamų lėšų efektyvumą, daro neigiamą įtaką Užimtumo tarnybos įvaizdžiu viešojoje erdvėje ir klientų pasitikėjimui. Modularizacijos principu išgryninus procesus ir paslaugų teikimo modelį, būtų galima kryptingai ir sistemingai adaptuoti teikiamas paslaugas elektroninėje erdvėje, skaitmenizavimui ir automatizuotam kai kurių paslaugų teikimui. Modularizavimo principų taikymas atlieptų ne tik informacinių technologijų ir įrangos poreikius, bet ilguoju periodu padėtų efektyviai **valdyti lėšas** ir **informaciją**, užtikrinti tolygų **darbo krūvio paskirstymą**. Atkreipiamas dėmesys, kad lėšų ir informacijos trūkumas bei darbo krūvis taip pat respondentų išskiriami kaip trikdžiai Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų kokybei. Išskaidžius procesus ir paslaugas, išryškėtų elementai, turintys kritinę įtaką sistemos kokybiškam funkcionavimui, ir, esant reikalui, pirmiausia galėtų būti tobulinami. Matant taisytinių vietų visumą, galima būtų išskirti prioritетines sritis atsižvelgiant į turimus ar galimus resursus.

Diskusijos grupės dalyviai atkreipė dėmesį į šiuo metu naudojamus problemų sprendimo būdus. Jie fokus grupės diskusijos metu generavo papildomas idėjas, kurios būtų naudingos sprendžiant problemas. Diskusijos dalyvių įvardinti kaip šiuo metu atliekami veiksmai ir kokie galimi veiksmai, yra susisteminti 12 lentelėje.

**12 lentelė.** Dabartiniai ir galimi veiksmai problemoms spręsti Užimtumo tarnyboje(sudaryta autoriaus)

Dabartiniai veiksmai problemoms spręsti	Galimi veiksmai problemoms spręsti
Savišvieta	Nenutrūkstamas informacijos gavimas iš kitų institucijų
Seminarai	Darbuotojų, teikiančių paslaugas darbo ieškantiems asmenims, darbo krūvio mažinimas
Dalyvavimas darbo grupėse, siūlančiose teisės aktų patobulinius	Individualizuotos paslaugos
Lyginamosios analizės praktika	Teigiamo įvaizdžio formavimas
Vykdomos klientų apklausos	Teksto pranešimai asmenims apie numatytą apsilankymą
Informacija klientams, teikiama centralizuotai	El. paslaugų, informacinių technologijų plėtojimas
	Darbo ieškančio asmens aptarnavimui skirtų lėšų individualus krepšelis, suteikiantis galimybę skirti asmenims tas paslaugas, kurių jiems reikia.

Trikdžiai galėtų būti susieti su diskusijos dalyvių pateiktais veiksmai ir pritaikyti paslaugų modularizacijos principais grįžtam problemų sprendimui Užimtumo tarnyboje. Be to, diskusijos dalyviai taip pat nurodė galimus kylančių problemų sprendimų būdus. Juos įgyvendinant būtų pravartu taikyti ir modularizacijos principus, kurie yra pateikiami 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Paslaugų modularizacijos principais grįstas kylančių iššūkių sprendimas (sudaryta autoriaus)

<b>Iššūkiai</b>	<b>Sprendimas, grįstas modularizacijos principais</b>
Pokyčiai	Adaptuoti fiziškai teikiamų paslaugų modulius teikimui nuotoliniu būdu
Santykis su klientais	Išgrynintų procesų moduliai pridėtų teikiamoms paslaugoms skaidrumo. Teikiant tik tikslingas paslaugas būtų sutaupomos Valstybės biudžeto lėšos.
Teisės aktai	Modularizacijos principais išgryninus paslaugos teikimo, vertės grandinės, administracinius ir kitus procesus, būtų galima adaptuoti tolygiai ir visapusiškai teikiant tikslingus pasiūlymus teisės aktų pakeitimams.
Kokybiškų IT ir el. paslaugų trūkumas	Išgryninus paslaugas moduliais, aiškiai būtų matoma, kurie moduliai gali būti standartizuojami, automatizuojami, kokios paslaugos galėtų būti teikiamos elektroniniu būdu.
Lėšų trūkumas	Tikslingai teikiamos paslaugos leistų sutaupyti lėšas, kurios galėtų būti skirtos paslaugų ir procesų tobulinimui, priemonių įsigijimui, infrastruktūros gerinimui ilguoju periodu.
Informacijos trūkumas	Struktūrizavus duomenų perdavimą visose grandyse ir lygiuose, būtų galima aiškiai įvardinti trikdžius ir ieškoti galimybių juos įveikti. Modulių sistema išgrynintų pagrindines jungtis, kurios būtinos paslaugos teikimui. Kartu reikia atsižvelgti į tyrėjų pastabas dėl kolektyvinių žinių kūrimo taikant paslaugų modularizaciją organizacijose ir numatyti papildomas pastangas suaktyvinti žinių kūrimą bei dokumentavimą.
Darbo krūvio pasiskirstymas	Išgryninus ir skirstant moduliais atliekamas funkcijas, aiškiai būtų matomas kiekvienos specialisto pozicijos darbo krūvis. Standartizavus procesus būtų galimybė juos automatizuoti bei skaitmenizuoti. Tai sumažintų tiesioginį krūvį specialistams, be to, standartizuotas paslaugas esant poreikiui galėtų teikti ir kiti specialistai.
Rodiklių nevienalytiškumas	Matant teikiamų paslaugų modulių žemėlapi ir siekiamus kryptingus tikslus, bus labai aiškiai matyti nustatytų rodiklių sąsajas. Taip bus galima išvengti situacijos, kai vieno rodiklio vykdymas užkerta kelią kito įgyvendinimui.

Modularizacijos elementai moduliai, fokus grupės dalyvių matymu, galėtų apimti ir kitus, nei dabar Įstatymu apibrėžta, sprendimus. Kad būtų galima geriau suprasti ir analizuoti paslaugų modulius, 14 lentelėje pateikiami moduliai, kuriuos jau dabar būtų galima naudoti teikiant paslaugas, bei nauji galimi moduliai, kurie efektyviau spręstų kylančias problemas. Papildomų modulių įtraukimas būtų naudingas, kuriant naujas paslaugas bei didinant vertę visoje paslaugų teikimo vertės grandinėje.

**14 lentelė.** Paslaugų darbo ieškantiems asmenims teikimo moduliai (sudaryta autoriaus)

<b>Dabartiniai moduliai</b>	<b>Papildomi galimi moduliai</b>
Darbo vietų steigimo priemonės	Imitacinis pokalbis su darbdaviu
Paramos mokymuisi priemonės	Socialinės konsultacijos
Remiamojo įdarbinimo priemonės	Bendrųjų gebėjimų ugdymas (kalba, IT pradmenys, raštvedyba)
Testavimas	Darbo pokalbis darbo vietoje
Įsidarbinimo dokumentų paruošimo mokymai	Palydėjimo paslauga
Individualios konsultacijos (psichologo, karjeros konsultanto)	Darbo pokalbis el. erdvėje
Grupinės konsultacijos	Darbo ieškančių asmenų įsidarbinimo galimybių vertinimas išlikimo darbo rinkoje aspektu
Individualaus užimtumo veiklos plano sudarymas	Darbo ieškančiųjų aptarnavimas elektroniniu būdu
Įsidarbinimo galimybių vertinimas	Socialinių partnerių įtraukimas
Informavimas	Automatizuotai pateikiamos darbo ieškantiems asmenims laisvos darbo vietos, atitinkančios jų poreikius ir tikslus.
Registravimas	Automatinis grįžtamasis ryšys iš darbdavių

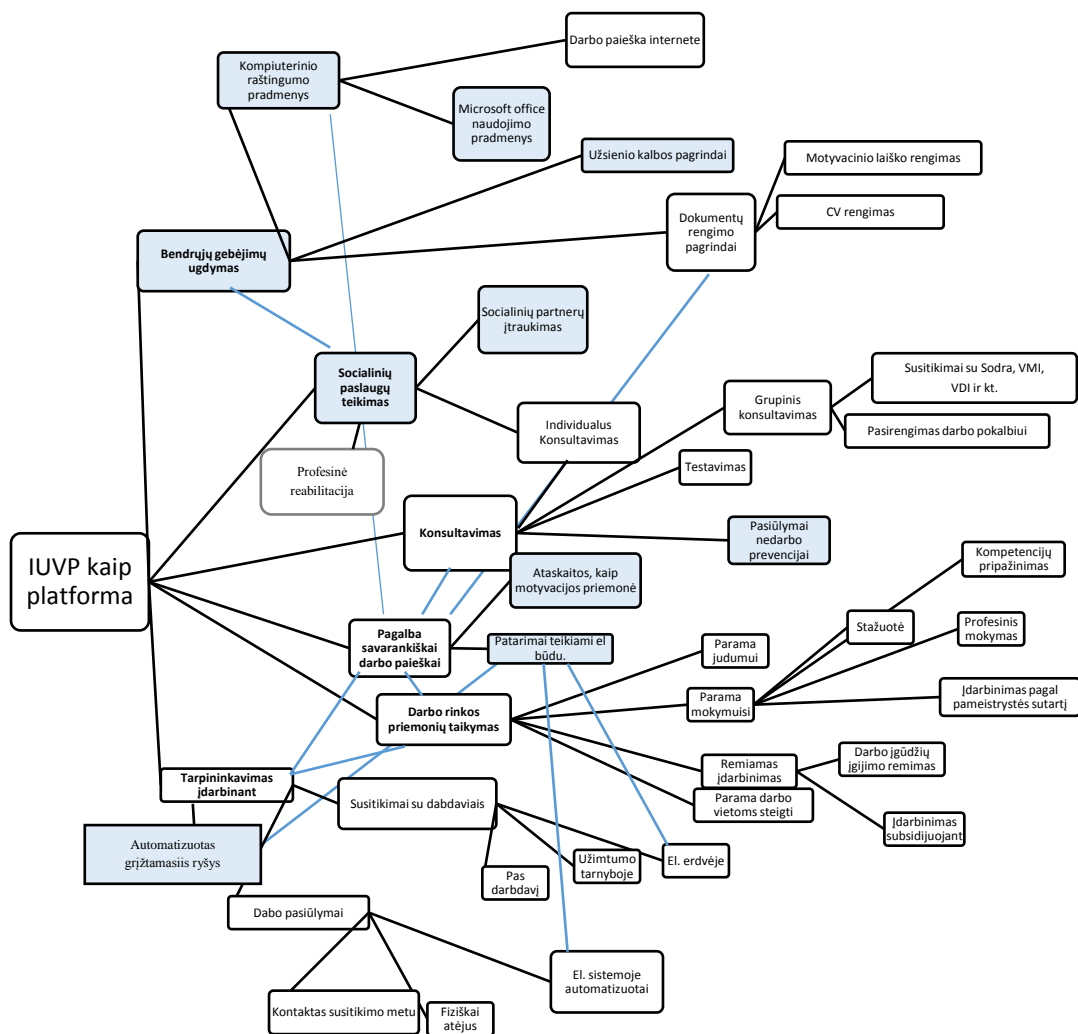
#### 4.4. Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis

Ištirus teises ir organizacines prielaidas modularizacijai rastis Užimtumo tarnyboje, jos buvo patikslintos pusiau struktūruoto interviu ir fokus grupės diskusijos metu egzistuojančiu praktiniu aspektu bei papildytos hipotetinėmis galimybėmis. Paaiškėjo, kaip teikiamos paslaugos gali būti skaidomos moduliais, ir buvo numatomos galimos jungtys, leidžiančios suprasti galimą modulių architektūrą teikiant paslaugas Užimtumo tarnyboje.

Atsižvelgiant į diskusijos dalyvių išskirtas paslaugas, teikiamas darbo ieškantiems asmenims, sudarytas praktinis modularizacijos principu grindžiamas Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų žemėlapis. Žemėlapio pagrindas – Įstatyme apibrėžta paslauga - individualus užimtumo veiklos plano (toliau - IUVP) sudarymas. Diskusijos dalyviai išreiškė abejonę dėl tokios paslaugos poreikio, todėl tikslinga galvoti apie platesnę IUVP reikšmę vadovaujantis modularizacijos teorija. Išsakytos mintys apie susitarimą tarp darbo ieškančio ir Užimtumo tarnybos, žingsnių ar pakopų modelį tikslui pasiekti bei nuomones, jog „<> sistema tą IUVP padariusi tokį kaip sandėlį“ (R5), šiai Įstatyme nurodytai paslaugai suteikė kiek kitokį aspektą. IUVP gali būti naudojama kaip platforma (Ulkuuniemi, Pekkarinen, 2008), kurioje sujungiami paslaugų moduliai, reikalingi darbo ieškančio asmens tikslui pasiekti.

Sudarant IUVP būtų galima numatyti žingsnius ir būdus darbo ieškančiajam asmeniui siekti jo tikslų bei Užimtumo tarnybos įsipareigojimus teikiant paslaugas. Atsižvelgiant į asmeninį darbo ieškančiojo poreikį ir sudarant suinteresuotų šalių visapusišką IUVP prieinamumą, paslaugos galėtų būti teikiamos ir nuotoliniu būdu. Kartu moduliai galėtų būti koreguojami teikiant paslaugas, priklausomai nuo pasiekimų ir išorinių veiksnių įtakos. Klientas ne tik būtų atsakingas už savo pasirinkimus, bet nuolat dalyvautų vertės bendrakūros procese adaptuojant paslaugų modulius (Cheng ir Shui, 2016). Modulių tarpusavio jungtys nėra apibrėžtos. Vieni paslaugų moduliai jungiami „autobuso“ principu, t.y. jungiami nuosekliai ir, atlikus vieną veiksmą, seka kitas, kiti – dalinimo, pvz., pagalba kuriant CV yra praktiškai reikalinga visiems paslaugų gavėjams; paslaugų suteikimui galimai naudojami derinimo ir taikymo, treti komponentų keitimosi, o, pvz., Individualioms paslaugoms pirmajame etape taikomas asmeninių paslaugų teikimo modelis (angl. *Cut to fit*) (Laan, 2016). Galima IUVP sandara moduliais pavaizduota 10 paveiksle, kur melsvieji moduliai – diskusijos dalyvių pasiūlytos naujos idėjos, kad paslaugos atitiktų darbo ieškančių asmenų poreikius.

Vadovaujantis teisinių ir organizacinių prielaidų nagrinėjimo rezultatais bei pasitelkus fokus grupės diskusijos dalyvių įžvalgas, sudarytas galimas Užimtumo paslaugų teikimo žemėlapis, kuriame yra pavaizduotos ir pateiktos jungtys, numatančios modulių kilmės atšaką. Tačiau tai nėra vienintelės modulių architektūrą apibūdinančios galimybės. Kadangi IUVP traktuojamas kaip platforma, galimos įvairios jungtys ir tarpusavio ryšiai rezultatui pasiekti. Pabandžius papildomai įvertinti ir pavaizduoti galimas modulių sąsajas, žemėlapis tapo neaiškus ir perkrautas, todėl naudojantis galima būtų jį skaidyti dalimis ir pilnai aprašyti. Žemėlapis susipažinimui pateiktas 10 pav., o didesnis formatas 2 priede.



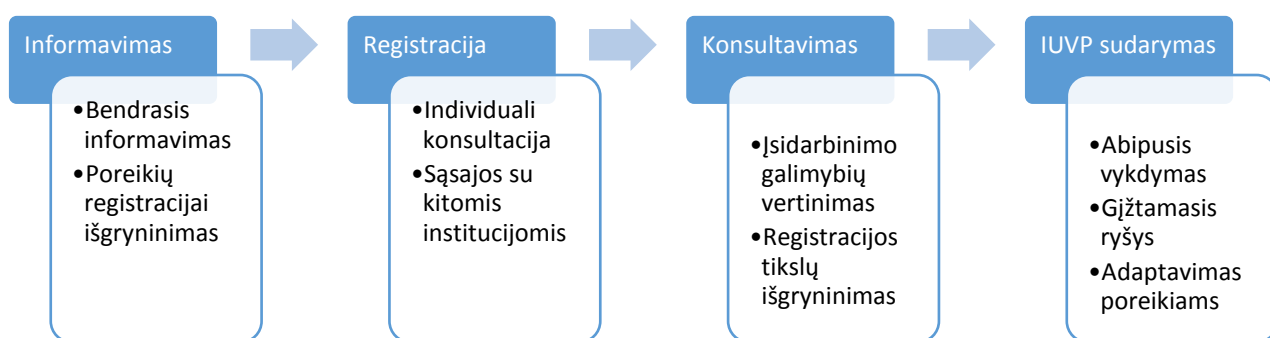
10 pav. Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis (sudaryta autoriaus)

Procesiniai paslaugų modularizacijos taikymo aspektai buvo taip pat aptariami pusiau struktūruoto interviu informanto ir diskusijos dalyvių. Vienas tokių ir buvo išvystytas iki platforminės IUVP struktūros. Be to, buvo minimos naujos idėjos finansavimui – darbo ieškančiojo asmens krepšelis, kuris, anot diskusijos dalyvių, individualizuotų paslaugas klientams. Finansavimo krepšelio idėja taip pat tampriai siejasi su modularizacijos principais. Tokiu būdu valdomi viešieji išteklių būtų ne tik aiškiai apibrėžiami, bet ir prieinami pagal poreikius. Išskaidžius paslaugas moduliais, skaidriai būtų įvertinta, kokių paslaugų reikia tikslui pasiekti ir kur bus naudojamos lėšos. Vadovaujantis galiojančiais teisės aktais, tik darbo rinkos politikos priemonės yra teikiamos veiklos rangos principu (angl. *Out sourcing*), darbo rinkos paslaugas teikia tik Užimtumo tarnyboje dirbantys specialistai. Diskusijos dalyviai nurodė ir daugiau paslaugų, nenurodytų Įstatyme, kurios galėtų būti perkamos veiklos rangos principu ir yra reikalingos darbo ieškančių asmenų tikslams pasiekti. Toks procesų išgryninimas modularizacijos principais yra žingsnis to link.

Analizuojant diskusijos dalyvių pasisakymus, nustatomi kiti procesiniai pakeitimai, galimi taikant modularizacijos principus. Vienas iš procesinių pakeitimų galėtų būti glaudesnis standartizuotas ir netgi automatizuotas tarpininkavimo įdarbinant procesas. Numatyta gauti grįžtamąjį ryšį iš darbdavių. Darbdaviai galėtų teikti grįžtamąjį ryšį tiek Užimtumo tarnybai, tiek darbo ieškančiam

asmeniui. Procesų moduliarizacija padėtų įvesti ir apjungti darbo ieškančiojo palydėjimo paslaugą ir susitikimų pas darbdavius organizavimą, taip pat tiesioginį tarpininkavimą įdarbinant elektroninėje erdvėje ir asmeninio vadybininko paslaugas, sunkiausiai integruojamoms asmenų grupėms. Vidinių procesų moduliarizacija padėtų optimizuoti darbo krūvius specialistams, teikiantiems paslaugas darbo ieškantiems asmenims, kolegoms susirgus ar kt. atvejais.

Analizuojant teisės aktus ir diskusijos grupės dalyvių pasisakymus, ryškėja Užimtumo tarnybos paslaugų teikimo procesas, kuris, kaip matoma iš 11 pav., taip pat gali būti pavaizduotas atskirais moduliais.



**11 pav.** Darbo ieškantiems asmenims teikiamų paslaugų procesas Užimtumo tarnyboje (sudaryta autoriaus)

Fokus grupės dalyviai, kalbėdami apie reikalingus resursus moduliarizacijai taikyti, nurodė žmogiškuosius išteklius, žinių, informacinių technologijų ir darbo priemonių bei finansinių išteklių poreikį. Nors daugelis resursų tiesiogiai susiję su finansinėmis galimybėmis, diskusijos dalyviai to neakcentavo. Net pusiau struktūruoto interviu informantas akcentavo, kad svarbiausia turėti „<>tinkamus žmogiškuosius resursus, t.y. kompetencijų turinčius darbuotojus,<>“, o ne lėšas veiklai. Tai rodo, jog svarbiausia tinkamos idėjos ir noras jas įgyvendinti. Fokus grupės dalyviai taip pat pabrėžė, kad „<>iš esmės pradžia turi būti nuo žmogiškųjų išteklių<>“ (R6).

Kaip ir buvo planuota, diskusijos rezultatai buvo pristatyti fokus grupei, siekiant užtikrinti išsakytų minčių tikslumą, perkeltiant jas į paslaugų moduliarizacijos Užimtumo tarnyboje platformos žemėlapi. Respondentai patvirtino, kad gautas rezultatas yra tai, apie ką buvo kalbėta, patvirtino paslaugų teikimo moduliarizacijos platformos principų ir dar iškėlė klausimus galimai papildomai diskusijai ir platesniam bei gilesniam tyrimui. Papildomos, jų nuomone, aktualios diskusijos kryptys galėtų būti šios:

- kaip klientai vertintų būtent šias išgrynintas paslaugas ir jų teikimo variacijas Užimtumo tarnyboje?
- kaip klientai galėtų daryti įtaką paslaugų modulių variacijoms siekiant nuolat atitikti rinkos poreikius?
- sukurtų modulių architektūros vertinimas iš viešųjų paslaugų ir tvarumo principų perspektyvos.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra galimybės spręsti Užimtumo tarnybos iššūkius, kylančius teikiant paslaugas darbo ieškantiems asmenims, pasitelkiant paslaugų ir procesų moduliarizaciją:

- Pusiau struktūruoto interviu metu informantas įvardino paslaugų ir procesų išgryninimą (vienas iš modularizacijos etapų) kaip kryptį, kuria Užimtumo tarnyba turėtų eiti;
- Taikant paslaugų modularizaciją teikiant Užimtumo tarnybos paslaugas būtų paprasčiau įgyvendinti paslaugų standartizavimo ir automatizavimo tikslus, kurie padėtų siekti paslaugų skaidrumo, efektyvumo ir prisidėtų prie darbo krūvio reguliavimo;
- Užimtumo tarnybai teikiant paslaugas yra poreikis tobulinti Elektronines paslaugas, kas galėtų būti kritinis aspektas paslaugų teikimo modelio modularizavimui ir didintų vertę visuose vertės grandinės etapuose;
- Pagrindiniais resursais įvardinti tinkamos kvalifikacijos ir motyvacijos darbuotojai. Interviu metu išryškėjo tiek informanto (atstovavusio administracijai), tiek fokus grupės diskutantų (kontaktinio personalo) nusiteikimas dirbti siekiant paslaugų kokybės ir efektyvumo, ieškoti galimybių ir resursų tikslui pasiekti, kas duoda teigiamą rezultatą vertinant Užimtumo tarnybos galimybes taikyti paslaugų modularizaciją.

Taikant paslaugų modularizaciją turėtų būti įgyvendinti visi etapai: informacijos atskleidimas; skaidymas; struktūrizavimas; modulių sukūrimas; sąsajų apibrėžimas/ jungčių standartizavimas; testavimas. Norint ištirti visus modularizacijos etapus, turėtų būti suteikiamos sąlygos realiai struktūrizuoti ir testuoti jungtis sudarant platformą. Šios dalys galėtų būti nagrinėjamos kitame tyrime. Turint galimybių, siūloma išplėsti Užimtumo tarnybos tiriamų paslaugų gavėjų imtį įtraukiant ir darbdavius. Kadangi tiriamos viešosios paslaugos, reikėtų atlikti ne tik klientų (tiek darbo ieškančių asmenų, tiek darbdavių), bet ir visuomenės apklausos tyrimus. Tokiu būdu būtų išsiaiškintos Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų aktualijos, visapusiškai ir tikslingiau atliepta, kuriant paslaugų modularizacija grįstą klientų aptarnavimą.



## Išvados

1. Modularizacijos tyrimų problematikos analizė atskleidė modularizacijos aktualumą ir išryškino jos taikymo galimybes šiuolaikinių organizacijų veikloje. Modularizacija leidžia pasiūlyti didesnę vertę vartotojui, tuo pačiu sudarydama prielaidas organizacijai sumažinti savikainą, pasiūlyti didesnę produktų ir paslaugų asortimentą ir kt. Moksliniai tyrimai nagrinėja produkto, paslaugos, proceso, tiekimo grandinės ir net visos organizacijos modularizaciją ir jos taikymą įvairiuose kontekstuose. Nors tyrimų ir juose nagrinėtų klausimų įvairovė labai didelė, vis dėlto modularizacijos viešajame sektoriuje tyrimai yra tik fragmentiniai. Spartūs pokyčiai viešajame sektoriuje, suinteresuotų grupių interesų įvairovė, informacinių technologijų diegimas ir žinių valdymas atveria galimybes ir kartu būtinybę tirti modularizaciją ir viešajame sektoriuje.
2. Modularizacija – tai produkto, paslaugos, proceso ar organizacijos transformacijos procesas, kai iš sistemos dalių, kurios gali būti sukurtos atskirai, esant reikalui pagerintos ir pakeistos individualiai, sudaroma vientisa kartu funkcionuojanti sistema. Pagrindiniai modularizacijos elementai – viduje glaudžiai susieti moduliai – atlieka tam tikras priskirtas funkcijas ir jungiasi standartizuotomis jungtimis su kitais moduliais, sudarydami modulių architektūras. Paslaugų modularizacija įgauna vis didesnę svarbą sprendžiant efektyvumo, skaidrumo, įvairialypių klientų poreikių ir rinkos pokyčių sukeltas problemas. Vis dėlto modularizacijos naudą gali sumažinti trikdžiai, tokie kaip proceso savininko praradimas, pernelyg nišinių paslaugų modularizavimas ar perteklinė kontrolė. Todėl, modularizacijos taikymas reikalauja atidžiai vertinti modulinį skaidymą, modulių dizainų ir architektūros sudarymą. Kad to būtų galima išvengti organizacijai būtini identifikavimo, konfigūravimo ir inovaciniai gebėjimai. Be to, modularizacija paslaugose turi įvertinti ir išskirtines paslaugų savybes.
3. Profesionalias paslaugas teikianči Užimtumo tarnybas turi galimybes taikyti modularizacijos principus – tai įrodo empirinio tyrimo rezultatai. Užimtumo Tarnyboje yra teisinės ir organizacinės prielaidų sąlygos modularizacijos diegimui teikiant darbo rinkos paslaugas klientams. Patvirtintas tvarkos Aprašas, kuriame paslaugų teikimas reglamentuojamas atsižvelgiant į tikruosius kliento apsilankymo Užimtumo tarnyboje tikslus, Įstatymu apibrėžtas kompleksinis paslaugų teikimas ir skirtingų paslaugų derinimas. Modularizacijos nauda, administracijos požiūriu, labiausiai atsiskleistų išgryninus procesus tiek sąveikoje su klientais, tiek organizacijos viduje. Tam ypatingai reikalingi žmogiškieji resursai – motyvuoti ir tinkamos kompetencijos darbuotojai. Kaip rodo tyrimo rezultatai, darbuotojų motyvacija efektyvinti paslaugų teikimą yra akivaizdi. Visų sričių paslaugas teikiančių specialistų įsitraukimas ir atvirumas galimiems pokyčiams duoda solidžią pradžią galimam modularizacijos diegimui. Išgrynintos paslaugos, jų moduliai ir galimos jungtys patvirtina galimybes taikyti modularizaciją Užimtumo tarnyboje, tačiau institucija turi investuoti į resursus. Labai aktuali ir vertinga, modularizuojant paslaugas Užimtumo tarnyboje, yra bendrakūros galimybė. Klientų įtraukimas didina jiems vertę ir gerina institucijos įvaizdį. Įvykdyti pokyčiai geriau atlieptų visuomeninių paslaugų aktualijas.
4. Modularizacijos galimybės Užimtumo tarnyboje kontūruotos įvertinus paslaugų teikimo eigą ir pavaizdavus paslaugų modulius bei jų sąsajas **Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapyje**. Užimtumo tarnybos teikiamos darbo rinkos paslaugos, taikant modularizacijos principus, suskaidytos, struktūruotos, sukurti galimi paslaugų moduliai, numatytas sąsajų apibrėžimas ir jungčių standartizavimas. Kartu remiantis modularizacijos teorija ir organizacijos dokumentų nagrinėjimo, vadovybės ir darbuotojų matymo analizės išdavamis sudarytas paslaugų teikimo procesas. Jis apima informacijos teikimo, registravimo, konsultavimo ir individualios

užimtumo veiklos planavimo paslaugas. Kiekviena paslauga yra išskaidyta, ir tai pavaizduota scheme. Aktualiausia - individualios veiklos planavimas. Individualios veiklos planavimas pavaizduotas kaip platforma, kurios moduliai turi aiškų procesinį tikslą ir lanksčias tarpusavio jungtis. Individualus veiklos užimtumo planas būtų sudaromas įvertinus kliento tikslus ir sistemos žingsnius bei jį aptarnaujančio specialisto rekomendacijas. Klientui būtų paliekama galimybė rinktis papildomus modulius, nes modulių jungtys standartizuotos, o platforma pasiekama suinteresuotoms grupėms, ir tai taptų terpe bedrakūros procesams realizuoti. Paslaugos teikimo metu modulių sistema sudaroma kiekvienam klientui atskirai ir esamu laiku, o planuoti veiksmai ir galutinis tikslas teikiant paslaugą, abipusiu sutarimu, galėtų keistis. Išanalizavus visas dedamąsias, Užimtumo tarnyba atskleidžiama kaip įstaiga turinti galimybes vystyti moduliarizaciją.

## Literatūros sąrašas

1. Aas, T. H., & Pedersen, P. E. (2013). The usefulness of componentization for specialized public service providers. *Managing Service Quality*, 23(6), 513-532 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/MSQ-10-2012-0138>
2. Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnila, M. (2010). The Concept of Modularity: Diffusion from Manufacturing to Service Production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 355–375 [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/17410381011024331>
3. Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2011). Framework for modularity and customization: service perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(5), 306-319 [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/08858621111144370>
4. Brax, S. A., Bask, A., Hsuan, J., & Voss, C. (2017). Service Modularity and Architecture – An Overview and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(6), 686–702 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/55374938/juliana\\_hsuan\\_service\\_modularity\\_and\\_architecture\\_acceptedversion.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/55374938/juliana_hsuan_service_modularity_and_architecture_acceptedversion.pdf)
5. Broekhuis, M., Offenbeek, M., & Laan, M. E. (2017). What professionals consider when designing a modular service architecture? *International Journal of Operations & Production Management*, 37(6), 748-770 [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2015-0306>
6. Bučinskas, A., Raipa, A. ir Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių Procesų Valdymo Viešajame Sektoriuje Dekompozicija: Metodologinis Aspektas. *Tiltai*, 59(2), 1–13. [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=79653490&site=ehost-live>
7. Carlborg, P., & Kindström, D. (2014). Service process modularization and modular strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 313-323 [žiūrėta 2016-07-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0170>
8. Cheng, C. C. J., & Shiu, E. (2016). Examining the link between service modularity and firm performance: A capability perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(5), 696-720 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2015-0140>
9. Chlivickas, E, ir Melnikas, B. (2016). Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis: monografija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
10. De Blok, C., Luijckx, K., Meijboom, B., & Schols, J. (2010). Modular care and service packages for independently living elderly. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(1), 75-97 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: [10.1108/01443571011012389](https://doi.org/10.1108/01443571011012389)
11. De Blok, C., Meijboom, B., Luijckx, K., & Schols, J. (2013). The human dimension of modular care provision: opportunities for personalization and customization. *International Journal of Production Economics*, 142(1), 16-26 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.006>
12. De Blok, C., Meijboom, B., Luijckx, K., Schols, J., & Schroeder, R. (2014). Interfaces in service modularity: a typology developed in modular health care provision, *Journal of Operations Management*, 32(4), 175-189 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.001>

13. Dorbecker, R., & Bohmann, T. (2013). The Concept and Effects of Service Modularity – A Literature Review. In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1357-1366). Los Alamitos, Calif.: IEEE. doi: 10.1109/HICSS.2013.22
14. Frandsen, T. (2017). Evolution of modularity literature: a 25-year bibliometric analysis, *International Journal of Operations & Production Management*, 37(6), 703-747 [žiūrėta 2016-06-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0366>
15. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: Vadovėlis. Vinius: Standarų spaustuvė. [žiūrėta 2019-05-10]. Prieiga per internetą: [https://wdn.ipublishcentral.com/association\\_lithuania\\_serials/viewinsidehtml/185690150708325](https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/185690150708325)
16. Giannakis, M., Doran, D., Mee, D., Papadopoulos, T., & Dubey, R. (2018). The Design and Delivery of Modular Legal Services: Implications for Supply Chain Strategy. *International Journal of Production Research*, 56(20), 6607-6627 [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1449976>
17. Glöckner, M., Ludwig, A., & Franczyk, B. (2016). How low should you go? - conceptualization of the service granularity framework. *Research Papers*, 32, 1-17 [žiūrėta 2016-06-05]. Prieiga per internetą: [http://aisel.aisnet.org/ecis2016\\_rp/32](http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/32)
18. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks [Calif.]: Sage Publications.
19. Jayaram, J., & Vickery, S. (2018). The role of modularity in the supply chain context: current trends and future research directions, *International Journal of Production Research*, 56(20), 6568-6574 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1484574>
20. Jocienė, J. (2014). Modulinio ir dalykinio profesinio mokymo programų skirtumai. *Andragogika*, 1(5), 86-96 [žiūrėta 2019-03-10]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.15181/andragogy.v5i0.964>
21. Jucevičienė, P. ir Šajeva, S. (2012). *Žinių valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2019-03-30]. Prieiga per internetą: [https://www.ebooks.ktu.lt/eb/470/ziniu\\_valdymas/](https://www.ebooks.ktu.lt/eb/470/ziniu_valdymas/)
22. Laan, M. E., Broekhuis, M., Offenbeek, M., & Ahaus, K. (2016). Service decomposition: a conceptual analysis of modularizing services. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(3), 308-331 [žiūrėta 2016-10-05]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0370>
23. Langvinienė, N. ir Vengrienė, B. (2008). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija
24. Lubarski, A., & Poeppelbuss, J. (2016). Methods for service modularization – a systematization framework. In *Proceedings of the Pacific Asia conference on information systems (PACIS)* [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: <http://aisel.aisnet.org/pacis2016/277>
25. Müller, F., & Lubarski, A. (2016). Schools of thought in service modularity. *Research Papers*, 50, 1-17 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: [http://aisel.aisnet.org/ecis2016\\_rp/50](http://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/50)
26. Nätti, S., Ulkuniemi, P., & Pekkarinen, S. (2017). Implementing Modularization in Professional Services—The Influence of Varied Knowledge Environments. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 125-138 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/kpm.1431>
27. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*,

- 43(2), 135-158 [žiūrėta 2019-02-20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
28. Peters, V. J. T., Meijboom, B. R., & de Vries, E. (2018) Interfaces in service modularity: a scoping review, *International Journal of Production Research*, 56(20), 6591-6606, doi: 10.1080/00207543.2018.1461270
29. Rhys, A., & Entwistle, T (2014). *Public Service Efficiency– Reframing the Debate*. New York: Routledge [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780203749159>
30. Schilling, M.A. (2000). Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of Management Review*, 25(2), 312-334 [žiūrėta 2019-01-14]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3312918>
31. Silander, K., Torkki, P., Lillrank, P., Peltokorpi, A., Brax, S. A., & Kaila, M. (2017). Modularizing specialized hospital services Constraining characteristics, enabling activities and outcomes. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(6), 791-818 [žiūrėta 2019-01-16]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0365>
32. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras [žiūrėta 2019-04-20]. Prieiga per internetą: [http://www.moodle.lt/moodle/pluginfile.php/4006/mod\\_resource/content/1/TIDIKIS.pdf](http://www.moodle.lt/moodle/pluginfile.php/4006/mod_resource/content/1/TIDIKIS.pdf)
33. Pekkarinen, S., & Ulkuniemi, P. (2008). Modularity in developing business services by platform approach. *The International Journal of Logistics Management*, 19(1), [žiūrėta 2019-02-15]. Prieiga per internetą 84-103. <https://doi.org/10.1108/09574090810872613>
34. Ulkuniemi, P., & Pekkarinen, S. (2011). Creating value for the business service buyer through modularity. *Int. J Services and Operations Management*, 8(2), 127–141. doi: 10.1002/kpm.15381
35. Vähätalo, M., & Kallio, T. J. (2015). Organising health services through modularity. *International Journal of Operations & Production Management*. 35(6), 925-945 [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0523>
36. Vecchio, P., Secundo, G., & Passiante, G. (2018). Modularity approach to improve the competitiveness of tourism businesses: Empirical evidence from case studies. *EuroMed Journal of Business*, 13(1), 44-59 [žiūrėta 2019-01-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2016-0038>
37. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija [žiūrėta 2019-04-12]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Baigiamojo\\_darbo\\_metodologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf)
38. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Dėl darbo rinkos paslaugų teikimo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo, 2017 m. liepos 21 d. Nr. A1-394. (2017) žiūrėta [2019-04-09]. Prieiga per internetą: <http://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d5a7006dfd11e7827cd63159af616c>
2. Dėl paslaugų teikimo darbo ieškantiems asmenims tvarkos aprašo patvirtinimo, 2019 m. birželio 1 d. Nr. V-163. (2019) [žiūrėta 2019-04-09]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2c7b13b0546e11e9975f9c35aedfe438>
3. Dėl darbo ieškantiems asmenims teikiamų darbo rinkos paslaugų ir užimtumo rėmimo priemonių jiems siūlymo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2017 m. liepos 25 d. Nr. V-422. (2017) [žiūrėta 2019-01-13]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f80415e061bd11e7a53b83ca0142260e?jfwid=-flbybfkov>
4. Challenges for EU support to innovation in services – Fostering new markets and jobs through innovation: Commission Staff Working Document. (2009). Luxembourg: Publications Office of the European Union [žiūrėta 2019-04-09]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/35cf9100197e11e9bdd0d0d6ba6c7c51>
5. Versli Lietuva. (2019) [žiūrėta 2019-05-13]. Prieiga per internetą: [https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2018/11/2018.11.08\\_verslumo\\_apzvalga.pdf](https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2018/11/2018.11.08_verslumo_apzvalga.pdf) 2019-04-22
6. Lietuvos bankas. (2018). Lietuvos ekonomikos apžvalga 2018 [žiūrėta 2019-04-22]. Prieiga per internetą: [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Lietuvos\\_ekonomikos\\_apzvalga\\_2018.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Lietuvos_ekonomikos_apzvalga_2018.pdf)
7. Lietuvos Respublikos užimrumo rėmimo įstatymas, 2016 m. birželio 21 d. Nr. XII-2470. (2016) [žiūrėta 2019-04-09]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/422c8b5042b811e6a8ae9e1795984391>
8. Mikulskienė, B. (n. d.). Viešasis sektorius XIX amžiuje: [skaidrės] [žiūrėta 2019-02-22]. Prieiga per internetą: [https://www.vkontrole.lt/aktualiju\\_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf](https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf)
9. The Smart Guide to Service Innovation. European Union. (2012). Belgium: European Union [žiūrėta 2019-04-09]. doi: 10.2769/51902
10. Užimtumo tarnyba pristatyta darbdaviams, socialiniams partneriams ir žiniasklaidai. (2018) [žiūrėta 2019-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.ldb.lt/Informacija/Veikla/Naujienos/UserDisplayForm.aspx?ID=7506>

## Priedai

### 1 priedas. Fokus grupės interviu. (sudaryta autoriaus)

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
Teikiamų paslaugų/institucijos tikslų indentifikavimas	Teorinės, Įstatymu apibrėžtos, tačiau nevertinamos kaip paslaugos	<p>IUVP pagal visas teorijas yra planingas tikslo siekimas. pas mus yra iškreipta ta samprata, todėl tai nėra paslauga, o tikrai popieriuko užpildymas. R8</p> <p>„&lt;gauna išsipareigojimą iš mūsų pusės, kad jeigu mes suplanavome jam tą priemonę, jisai parašu patvirtino, kad sutinka, tai yra kaip susitarimas, tai numatyta priemonė, kad jis ją gaus.“ (IUVP sudarymas) R6</p> <p>„&lt;iš viso kiekviena paslauga turi turėti poreikį.“ R1</p> <p>„Ir tikslą turi turėti“ R3</p> <p>„&lt;informaciją tam tikrą suteikia tas galimybių vertinimas, bet tai neturėtų būti įvardinta, kad paslauga.“ R1</p> <p>„&lt; o žmogui tai visiškai nieko (iš galimybių vertinimo). aš būsiu ribotų ar ne? ką reiškia aš daugiau pasiūlymų gausiu? nu teoriškai galbūt pasiūlys karjeros paslaugas, psichologą ar dar kažką. Pasiūlys. bet lygiai tas pats gali nutikti ir didelių galimybių.“ R5</p> <p>„Visiškai vidinis dalykas.“ (Įsidarbinimo galimybių vertinimas) R6</p>
	Įdarbinimas	<p>„&lt;galutinį tikslą – darbą“. R6</p> <p>„&lt;galutinis tikslas žmogui integruotis į darbo rinką.“ R2</p> <p>„&lt;galutinis tikslas ten yra darbo rinka ir nereikėtų ten žiūrėti, padėti žmogui dirbti ir būti patenkintam. kaip sakoma kad socialinė gerovė būtų.“ R8</p> <p>„&lt;bendrajai prasme jos paruoštų darbo rinkai“ (bendrujų gebėjimų ugdymo paslaugos) R7</p>
	Motyvacijos didinimas	<p>„&lt;labai svarbu žmogų nukreipti.&lt; būtent tų paslaugų tikslingai.“ R2</p> <p>„&lt;sumotyvuoti jį ten nueiti irgi yra labai svarbu.“ R7</p> <p>„Įgalinti“ R5</p> <p>„&lt;. Kartais visai net ne apie darbą kalbame, bet jiems tai padeda išsikalbėjus eiti ieškoti to, ko jiems reikia.“ R7</p>

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		<p>„&lt; dalis tikrai jaunuolių ateina po vidurinės ir susiorientuoja stoti į aukštąsias mokyklas tai ir mūsų užsiėmimo dėka. Ir tai manau yra mūsų tikslas.“ R8</p>
	Informavimas	<p>„&lt; tarnyba kaip koks informacijos bankas kaupia informaciją apie laisvas darbo vietas, potencialus darbdavius.“ R5</p> <p>„&lt; UT valdo dar ir kitą pusę - kas yra prie reikalavimų, kas paklausu, kas nepaklausu. kas einama šiuo momentu &lt;“ R5</p> <p>„taikoma &lt; informavimo paslauga.“ R5</p>
	Konsultavimas	<p>„&lt; nukeipti ten, kur jo iš tikrųjų laukia geras rezultatas.“ R2</p> <p>„&lt; sužinoti kaip jam galima padėti &lt;“ R6</p> <p>„&lt; prisiderinti elektronines paslaugas teikti &lt;“ R8</p> <p>„&lt; kompleksinių paslaugų ir paslaugos turėtų prasidėti ne nuo užimtumo tarnybos, o darbo su socialiniais darbuotojais, darbo su labdaros organizacijomis, (NVO), iš esmės žmogus nori keisti gyvenimo būdą, mes žinoma nepriversime jo pakeisti, tai va rodiklių neatitikimas pastato į tokią padėti, &lt;“ R7</p> <p>„&lt; jis to darbo ir nenori &lt; neturi galimybės ieškoti“ R3</p> <p>„&lt; kur nukreipti žmogų &lt;“ R7</p> <p>„&lt; jiems reikia tokio "pareguliuavimo".“ R7</p> <p>„&lt; prevencija kas jam gali nutikti.“ R5</p> <p>„&lt; galėtume pasižiūrėti, ką tu gali pasiūlyti &lt;“ R6</p>
	Klientų indėlis	<p>„&lt; to mokymo įstaigą jis pats renka, kad ir tą darbdavį subsidijos renka klientas. Jam gali netikti darbo vieta, darbo užmokestis ar pobūdis, jis pats eina su darbdaviu kalba, pats eina į mokymo įstaigas ir po to jau mus informuoja, kuri patrauklesnė, kuri jam tinkama.“ R3</p> <p>„&lt; galutinį sprendimą padaro pats žmogus.“ R3</p> <p>„Kreiptis-daryti- veikti.“ R6</p> <p>„&lt; labai reiktų kažkokio tai taško fiziškai, informacinių technologijų, kur galėtume apmokyti žmones IT mokėjimo.“</p>



Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		R8 „<drąsos trūksta, jam pasiryžti reikia.“ R1
Iššūčiai su kuriais susiduriama, teikiant Užimtumo tarnybos paslaugas	Pokyčių priėmimas, adaptacija ir panaudojimas	„Darbo rinka“. R5 „Pokyčiai“. R8 „<yra iššūkis prisiderinti prie visų naujovių“ R8 „<iššūkis būti šiuolaikiškais darbuotojais ir organizacija“ R8
	Santykiai su klientais	„Yra nusivylimas klientų“ R2 „<prievarta, kuri kokybiškoms paslaugoms neteikia pluso.“ R3 „<požiūris mūsų klientų į mus jau mums yra iššūkis“. R7
	Teisės aktų neatitikimas paslaugų teikimo, rinkos poreikiams	„Šiuo atveju negalime profesinio mokymo panaudoti, nes žmogus nuėjęs į profesinį mokymą, nesvarbu kad jis nori tik pramokti, įgyti pradmenis jis iš karto turi įsipareigojimus atidirbti 6 mėn., pabaigus kad ir neformalią, kompiuterinio raštingumo programą. Tai tikrai nėra logiška.“ R1
	Kokybiškų informacinių technologijų ir elektroninių paslaugų trūkumas	„<didelių įsidarbinimo galimybių žmogų, kuris puikiai yra įvaldęs šitas elektronines paslaugas kviečiame fiziškai pasirašyti įsidarbinimo plano, jis to negali padaryti. < čia tas el. paslaugų neišplėtojimas ar to pasitikėjimo trūkumas?“ R7 „<mes neturime tokios elementarios pažangos kaip kiekvienas savo klientui jeigu nepavyko jam prisikambanti, tuo metu išsiųsti sms žinutę primenančią, kad Jūs neatvykote.“ R7 „<neturėtų taip būti, kad konsultantas iš kelių lentelių turi rinktis kuris klientas gali eiti, pretenduoti į atitinkamą darbo vietą. dar iš kito šaltinio ieškoti ar jis neturi šiuo metu jokių pajamų, dar iš kito šaltinio ieškoti ar jis nesimoko. viskas turi būti vienoje vietoje patogiai greitai prieinamai, ne laukti kol ratukas sukasi 5 min.“ R1 „<klientai dar skundžiasi, kad ir nuotolinio aptarnavimo būdas dar tikrai nėra išstobulintas, <.>, kur šiai dienai yra daug daugiau paslaugų, kurias galime mes jam pasiūlyti ir kad žmogui nereikėtų ateiti pas mus gauti tam tikras paslaugas, jis galėtų susitvarkyti tiesiog internetu“ R2

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		<p>„&lt; mūsų sistema stringa, jeigu el. vartotojai jie turi galimybę tikrai laisvas vietas matyti ir visą informaciją galėtų pamatyti ir tiesiog bet dėl sutrikimų, netobulo veikimo ir tos sistemos &lt;“ R3</p> <p>„Yra nesuskundimų klientų, kad specialistą papasakoja jam kiek jis čia visko daug galės daryti, o jis neprisijungia. Gauna paprastą pranešimą, kad puslapis nesaugus.“ R6</p> <p>„Galiu internetu susiderinti. Dabar prievarta daroma.“ R3</p> <p>„&lt; sistema tą IUVP padariusi tokį kaip sandėlis“. R5</p> <p>„&lt; yra daug daugiau skiriama techninio darbo ir sugaištama laiko ir eikvojama žmogiškųjų resursų, ieškant žmogaus, rašant laiškus ir visais įmanomais būdais, negu kaip sakyti... tiesiog spręsti.“ R7</p>
	Lėšos	<p>„Visos paslaugos vis tiek mus riboja, jeigu mes turime kažkokį tai finansavimą, vien tiek tai yra ES projektai, nes norint finansuoti užimtumo fondo jau nėra, VB irgi labai apribotas ir iš karto mus įstato į rėmus, nes kiekvienas projektas nurodo tikslines grupes.“ R2</p>
	Informacijos trūkumas	<p>„&lt; mes mažiau valdome kas bus po 3-4 metų“ (rinkos pasiūla-paklausa) R5</p> <p>„Mes galime iš karto pradėti dirbti ta linkme dirbti, kad jis gautų tas paslaugas, kurias pageidauja. Dabar mes laukiame informacijos iš vienur, kitur, nesulaukę nukreipiame į sakykime vieną projektą, tada gauname iš studentų registro informaciją, kad jis studijuoja ir negali dalyvauti. Negalėjo. tai tikrai įvaizdžiui ir mūsų darbų kokybei tai nepadedą.“ R1</p> <p>„&lt; negauname tos informacijos kur galėtume spręsti dėl bedarbio nors ne kartą buvo ir kreiptasi ir dėl tų pačių mirusių asmenų ir išvykusių asmenų, išsideklaravusių asmenų.“ R7</p> <p>„&lt; jeigu informacinėje sistemoje yra visos gali visi viską matyti“ R1</p>
	Darbo krūvis	<p>„&lt; jeigu suseraga kolega, nes jis turi už du dirbti ir apie kokią kokybę mes tada kalbame“. R3</p> <p>„&lt; labai gaištam laiko resursų ne į žmogų žiūrėti &lt;“ R1</p> <p>„&lt; tai yra absoliutus techninis darbas kiek dar JK turi turėti pagalbininkų, sekretorių ir referentų, kuris ten žymėtų tas varneles. ir vertintų ir pervertintų. ir tai nieko nepakeičia. (Išdarbinimo galimybių vertinimas)“ R7</p>

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		Labai daug sugaištame tam (dokumentų pildymas) laiko kurį galėtume skirti klientui. R7
	Rodikliai	„Labai daug rodiklių ir labai variacijoms mažai vietos“ R4 „<rodikliai prieštarauja vienas kitam>“ R7
Iššūkių sprendimo galimybės	Dabartiniai veiksmai	„<darbuotojai savišvieta užsiima, įvairūs kursai vyksta, lankomi kiti skyriai, gerą patirtimi dalijimasi. Įvairios situacijos nagrinėjamos, kaip jos gali būti naujoviškai išspęstos, teikiama pasiūlymai TA pokyčiams.“ R8 „Klausiamė pačių klientų nuomonės. Darbdavių nuomonės klausiamė“ R5 „Apklausa vykdoma“ R3 „Viena iš paslaugų, kuri šiai dienai pasitvirtino yra skambučio centro įdiegimas, į klausimus tokius tipinius ir tikrai dirba specialistai keičiasi ir susipažįsta su TA ir tikrai greitai atsakoma.“ R8
	Galimi veiksmai	„Žymiai kokybiškiau būtų“ (su krepšeliu) R3 „<mums padėtų gerokai automatizuoti ryšiai su visomis sistemomis“ R1 „<internetu prisijungęs per el. valdžios vartus. jis gali gauti visas tas paslaugas>“ R7 „Įdarbinimo konsultantui esmė sumažinti krūvį, kad jis galėtų individualizuoti paslaugas kiekvienam bedarbiui. < Įdarbinimo konsultantas turėtų pakankamai laiko išsiginčinti būtent koks yra žmogaus tikslas.“ R6 „Taip kaip ir pas gydytoją. užsiregistruoji ir iš vakaro gauni žinutę – priminą.“ R3 „<buvo ir specialistų pasiūlymas prieš atvykstant priminimas>“ R2 „<labai stiprinti perkelti paslaugas į el. erdvę nes mes labai nepasitikime savo klientais, nes yra žmonės, kurie gali pasidaryti tas paslaugas, pasirašydami nebūtinai el. parašu pasinaudodami savo el. bankininkyste jeigu galime Sodroje neišeidami iš namų, jeigu mes galime susitvarkyti banke, mokesčių inspekcijoje“ R7 „Įvaizdžio formavimas.“

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		R2 „<tas paslaugų individualizavimas atsirastų - jeigu aš noriu tik el. paslaugų“ R6
Moduliarizacija kaip sprendimo būdas	Galimi moduliai	„<įvairiomis priemonėmis, subsidijomis, profesinio mokymosi“ R2 „<testai savęs įvertinimų, savo įgūdžių. gal jis yra verslus, gal yra norintys įgyti specialybę bet ta specialybė netinkama,<“ „<imitacinis pokalbis su darbdaviu.“ „<tada gali aptarti su žmogumi kur jūsų trūkumai, kompleksai jaučiami<“ R2 „<įsidarbinimo dokumentų rengimas<“ R7 „<individualios konsultacijos ir jų visokių būna ir jų visokių reikia“ R7 „<socialinės konsultacijos“ R7 „<bendrijų gebėjimų ugdymas, t.y. kalbų mokymasis, kompiuterio naudojimas galbūt dar < raštvedybos kas būtų mūsų paslaugos, kas būtų kaip profesinis mokymas, bet jie neturėtų įsipareigojimų.“ R7 „Raštvedybos.“ R3 „<aukštos kvalifikacijos jie kartą nuo karto ateina į UT, tai karjeros konsultavimas šioje vietoje turėtų perorientuoti kokių jiems kompetencijų trūksta. O dabar būdas gali būti, kad jisai ir pats savo lėšomis savo kompetencijas pasididins, bet pamatymas jam pačiam, ką jisai turi padaryti dabar, kad paskui jam nereikėtų eiti į žemesnės kvalifikacijos pareigybes“. R5 „<paslauga susitikimas pas darbdavį<Palydėjimo paslauga.“ R5 „<individualizuotai važiuoti pas darbdavį<“ R6 „<galbūt būtų reikalingas nukreipimas<“ R6 „<paskui jau nuvykimas pas darbdavį į darbo vietą irgi labai padeda<“ R6

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		el. erdvėje tiesiogiai su darbdaviu bendraujį R6
	Galimos sąsajos	„CV, dokumentų ruošimas, standartizuoti patekimą pas visus darbdavius<>, iš darbdavių standartizuoti grįžtamąjį ryšį<>“ R5 „<>vienas iš paketų būtų eiti prie tų el. paslaugų<>“ R2
	Galimi moduliariacijos taikymo trikdžiai	„<>pradžia turi būti rengiant sistemą. Sistema turi būti gerai išdiskutuota ir specialistų, tų specialistų, kurie konkrečiai dirba nes specialistas turi savaime tikėti tos sistemos įdiegimo tikslingumu, ir tada visi trikdžiai eliminuojami. jis įveiks bet kokias kliūtis jeigu jis žinos kad jo darbas ateityje bus lengvesnis ir aiškesnis ir kokybiškesnis.“ R1 „<>labai svarbu kad visos pusės gerai veiktų<>“ R6 „<>ne tik mūsų sistema, ne tik teisinė bazė ar visos el. paslaugos. Visų pirma turi keistis darbuotojų požiūris į savo darbą, atsakomybė turi būti noras ir meilė darbui.“ R8
	Paslaugų procesų moduliariacija	„<>su patobulintomis informacinėmis technologijomis sutrumpėtų laikas“ R6 „Reikėtų (pirkti iš šalies) nes mes neturime resursų, kas galėtų ją teikti (bendrųjų gebėjimų paslaugas)“ R1, R4, R6 „<>Net pavėžėjimas daugeliu atveju turėtų įeiti į tą krepšelį ypač nutolusiuose skyriuose.“ R4 „<>vat yra krepšelis ir su juo mes tada galime tada individualiai kiekvienam žmogui“ R8 „<>labai tikslinga būtų peržiūrėti teisinę bazę ir padaryti kažkokį tai krepšelį ir iš to krepšelio kiekvienas paimtų pagal poreikį, vienam reikalinga tokia ir tokia paslauga ir nereikėtų ten žiūrėti<>“ R8 „Aišku teisinė bazė galėtų būti“ (tobulinama) R4 „<>nes žmogus besikreipdamas į UT galbūt mato tą skelbimą, bet jis nemato realios vietos, su kuo nors pasikalba, vėl gaunasi reklama, antireklama, vyksta jis tiesiog norėtų kreiptis, bet mano visas kaimas nesikreipia į tą darbdavį, nežinau, bijau, kalbos užkerta karjerą, tai, kad tas konsultantas galėtų nuvykti su tuo bedarbiu į tą vietą, pasižiūrėti į realią darbo vietą, galbūt ir ta kelionė, gal jis tiesiog nežino kaip nuvažiuoti.“ R6 Jis paprastas turėtų būti (IUVP) R5

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		<p>„&lt; tas IUVP gali būti ir kaip priemonė jeigu ateina pas mus ir žmogus, kuris suabejojęs, neapsisprendę, jie matytų pagal tai savo eigą pagal savo tikslą. Jam padėtų. jis tvirčiau jaustųsi matydamas pakopas, Žingsnelius.“ R8</p> <p>„Resursai laiko ir nuvykimo parvykimo prasme“ R1</p> <p>„&lt;suvedate iki asmeninio vadybininko, tai gal didelių galimybių jie turėtų būti?“ R1 ne kaip tik ribotų galimybių“ R5</p>
Reikalingi resursai	Informacijos	<p>„&lt;jeigu mes daugiau turėtume daugiau sistemos žinių ir prognozių&lt;“ R5</p> <p>„Kad būtų tos informacinės technologijos&lt;.“ R2</p>
	Darbo priemonės	<p>„Ir kompiuterių daugiau.“ R1</p> <p>„&lt;taško fiziškai, informacinių technologijų&lt;“ kurie nori to išmokti, bet jie neturi galimybių.“ R7</p> <p>„Telefonai, paieška, darbo vietos - resursai, kurių mes neturime.“ R5</p>
	Finansiniai	„<atsimuša į resursus, nes kadangi reikia įdiegti programą“ R8
	Žmogiškieji	<p>„&lt;pakaitinis darbuotojas nedarbingumui atsiradus&lt;“ R3</p> <p>„Jis turėtų turėti mažesnę krūvį, kad jis galėtų daugiau laiko skirti, nes to laiko reikia daug. Kad tikrai pilną dėmesį galėtų skirti žmogui.“ R3</p> <p>„&lt;mokėti pakomentuoti... aš kaip karjeros konsultantė tokio tikrai negalėčiau.“ R7</p> <p>„Resursų, žmogiškųjų išteklių, piniginių“ R5</p> <p>„&lt;visų pirma darbuotojai turėtų būti laiku mokomi, apmokomi, įvedami į sistemą, nes jeigu kalbame mechaniškai "automatizuotai" tai iš esmės turi būti sistema, nes jie iš esmės turi būti paruošti naujovių įdiegimui. paruošti per mokymus, per įvadus, per vizualinius mokymus. tai yra pradžia. &lt; bet iš esmės pradžia turi būti nuo žmogiškųjų išteklių ir nuo sistemos veikimo. tai vat sistemos veikimo“ R6</p>
	Informacinių technologijų sprendimai	<p>„&lt;daugiau automatizuota.“ R3</p> <p>„&lt;IS tobulinimas.“</p>

Kategorija	Subkategorija	Iliustracinės citatos
		<p>R1</p> <p>„Dar manyčiau turėtų būti daugiau tokio automatizuoto proceso gali būti programoje net ir tą užimtumo veiklos planą sudarant galėtų jis nuo to pageidavimo, ane?“</p> <p>R3</p>

2 priedas. Užimtumo tarnybos darbo rinkos paslaugų žemėlapis (sudaryta autoriaus)

