

Santrauka

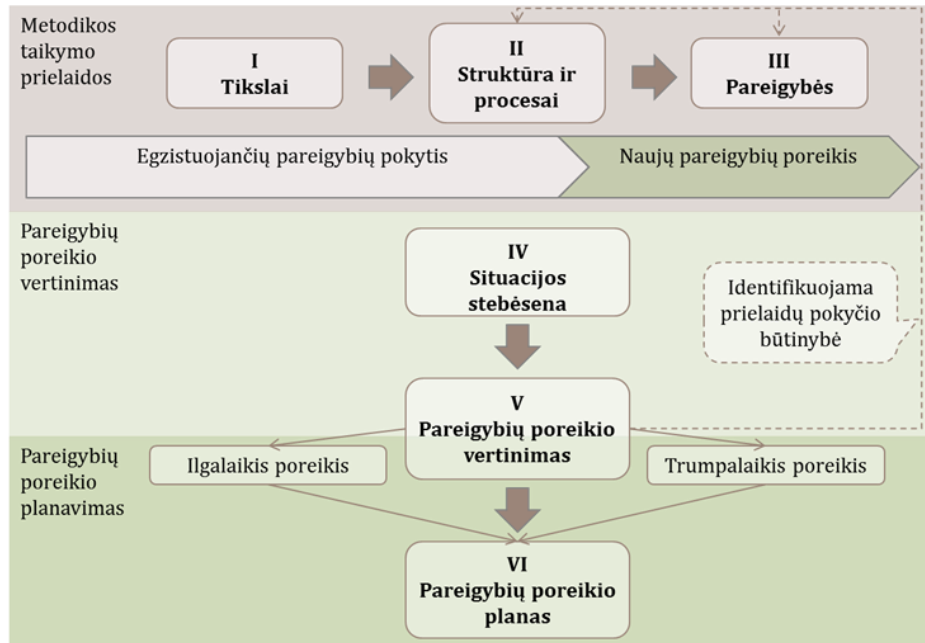
Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos (toliau – Metodika) parengimas yra viena iš Europos sąjungos struktūrinių fondų ir valstybės biudžeto lėšomis finansuojamo projekto „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ veiklų. Šios Metodikos tikslas yra parengti rekomendacinio pobūdžio Metodiką, kuri padės valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovams racionaliai planuoti tarnautojų pareigybes ir asmenų priėmimą į pareigas, suteikiant įrankius kiekybiniam ir kokybiniam turimų žmogiškųjų išteklių vertinimui. Metodikos taikymas darys teigiamą įtaką ir centralizuoto atrankų į valstybės tarnybą etapo vykdymui Valstybės tarnybos departamente, nes remiantis valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų taikant Metodiką nustatyto pareigybių poreikio duomenimis bus planuojamas atrankų poreikis ir pretendentų srantai. Tikimasi, kad Metodikos taikymas padės didinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklos efektyvumą bei spręsti dabartinėje praktikoje dažną didžiausio leistino pareigybių skaičiaus nustatymo subjektyvumo problemą.

Metodiką sudaro trys dalys – Pareigybių poreikio vertinimo modeliai, Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas ir Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimui siūloma metodika. Rengiant Metodiką taikyti ekspertinio interviu, atvejų analizės, lyginamosios analizės ir kiti metodai.

Pirmojoje dalyje, Pareigybių poreikio vertinimo modeliai, pateikiama šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių vadybos ir pareigybių poreikio vertinimo teorinių modelių, pareigybių poreikio vertinimo užsienio šalių viešojo administravimo įstaigose ir institucijose gerųjų pavyzdžių (nagrinėti Austrijos, Airijos, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Australijos pavyzdžiai) bei pareigybių poreikio vertinimo praktikų Lietuvos privačiajame ir viešajame sektoriuose (nagrinėta TEO LT, Lintel, Maxima grupės ir Lietuvos verslo paramos agentūros praktika) analizė – Metodikos rengimo įvesties duomenys, kuriais remiantis bus išgrynintas Metodikos procesas.

Antrojoje dalyje aprašomas esamų pareigybių poreikio vertinimo praktikų Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas. Empirinė informacija tyrimui buvo surinkta atlikus 25 valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovus ir žmogiškųjų išteklių specialistus pusiau struktūruoto ekspertinio interviu būdu. Tyrimo duomenys parodė, kad pareigybių poreikio vertinimas daugumoje šių įstaigų vyksta fragmentiškai arba visai nevyksta, o pagrindinis pareigybių skaičiui įtaką darantis veiksnys yra didžiausias leistinas pareigybių skaičius. Didžiausio leistino pareigybių skaičiaus nustatymas nėra pakankama planavimo priemonė – jis yra nustatomas ne pačios įstaigos, o institucijos, kuriai ji pavaldi, stengiantis išlaikyti esamą situaciją, o ne naudojant iš anksto nustatytus objektyvius kriterijus. Tyrimas akivaizdžiai parodė, kad visapusiškiau vertinant pareigybių poreikį įstaigų viduje būtų galima pasiekti efektyvesnio žmogiškųjų išteklių paskirstymo.

Trečiojoje dalyje – Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tobulinimas – aprašomas remiantis pirmoje dalyje aprašytos analizės ir antrojoje dalyje aprašyto tyrimo rezultatais parengtos Metodikos procesas, parodantis, jog siūlomų pareigybių vertinimo metodų taikymas turi padėti įstaigai tobulinti struktūrą ir siekti jai keliamų tikslų. (žr. toliau esančią schemą).



Pareigybių poreikio vertinimui siūlomi keturi pagrindiniai metodai – kompetencijų analizė, atsakomybių analizė, pakeičiamumo planavimas ir darbo laiko kuriamos vertės analizė.

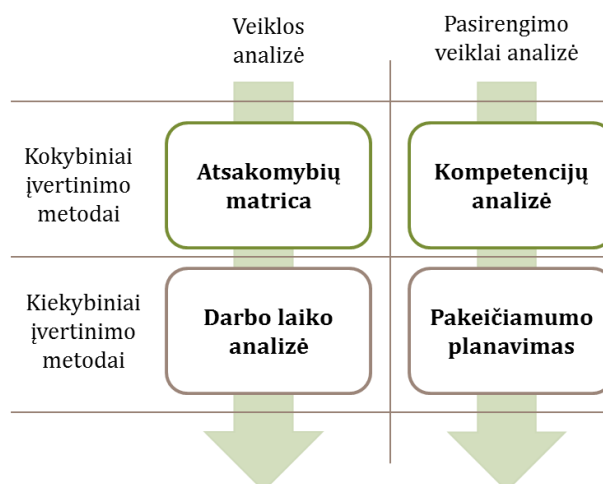
Kompetencijų analizė – tai įstaigos tarnautojų turimų kompetencijų apžvalga, siekiant įvertinti pareigybių poreikį pagal turimas kompetencijas ir priimti kitus vadybinius sprendimus, pvz., sudaryti kompetencijų tobulinimo planus.

Atsakomybių analizė – tai aiškių atsakomybės už konkrečių veiklų vykdymą ir rezultatus nustatymas ir priskyrimas, sudarant atsakomybių matricą.

Pakeičiamumo planavimas – valstybės tarnautojų pakeitimo poreikio įstaigoje pagal atskiras pareigybių svarbos grupes įvertinimas bei taikomų pakeičiamumo valdymo priemonių adaptavimas.

Darbo laiko kuriamos vertės analizė – darbo laiko kiekio, reikalingo vienam vertės vienetui sukurti, nustatymas, siekiant įvertinti ir prognozuoti pareigybių poreikį ir jo dinamiką ateityje.

Kiekvienas iš šių metodų yra orientuotas į tam tikrą žmogiškųjų išteklių aspektą ar charakteristiką ir gali būti tiek naudojami pasirinktinai, tiek įvairiai derinami tarpusavyje, kaip pavaizduota žemiau esančioje schemoje.



Summary

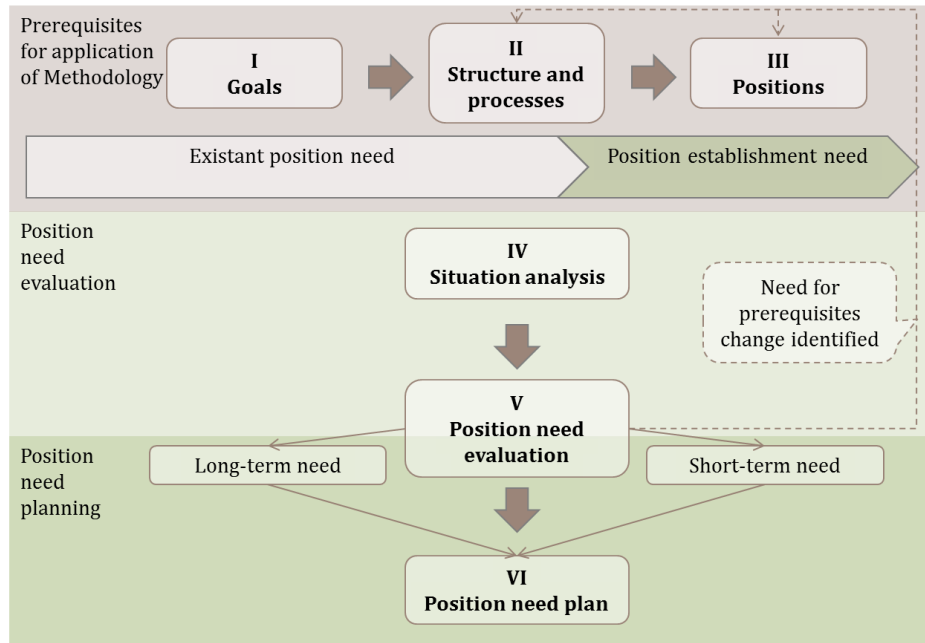
The services of preparation of the Methodology of Position Need Assessment (further referred to as „the Methodology“) are provided under service contract 22nd January 2014 No 27F11-5 as part of the ongoing project „Improvement of the Civil Servant Selection System“, financed from European Union structural funds and the state budget. The goal of the services is to develop a recommendatory Methodology that will aid public administration institutions in rational fact-based planning of the establishment of public servant positions and recruitment of civil servants as well as provide them with a tool to quantitatively and qualitatively assess their human resources. It is expected that the Methodology will have positive impact on the centralised stage of the civil servant recruitment process carried out in the Civil Service Department, as public administration institutions utilising it for position need assessment shall provide data on recruitment candidate flows. The Methodology is expected to help public administration institutions increase their efficiency and solve the currently prevalent trend of subjectivity in determining the maximum number of positions.

The Methodology consists of three parts: Position need assessment models, Study on position need assessment in the Lithuanian civil service, and Methodology for the improvement of position need assessment in the Lithuanian civil service. Various methods such as expert interview, comparative analysis, case study were used to develop the Methodology.

The first part – Position need assessment models – covers desktop research, analysis and assessment of the possibilities for adoption of the following: contemporary human resource management theory, focusing on position need assessment models in particular; four best practice examples of position assessment in the public services of Ireland, Australia, the USA, and Austria; four best practice examples from the Lithuanian private and public sector (TEO LT, Lintel, Maxima group and the Lithuanian business support agency). The results of this part of the Methodology are used as input data for developing the most suitable process and methods for position assessment in the Lithuanian civil service.

The second part covers the study of Position need assessment practices in the Lithuanian civil service. Empiric research for the study was carried out by means of a survey using the data collection method of semi-structured expert interviews with the managers and human resource specialists of 25 civil service institutions. The survey data revealed that position need was assessed fragmentarily or not at all, and that a major factor influencing the recruitment of public servants was the maximum number of positions, a sort of human resources limit for an entity. A significant drawback of using the maximum number of positions as guidance in determining an entity's human resource quantity is that the number is determined externally (by the entity it's subordinate to) and more often relying on maintaining the status quo rather than using any predetermined objective criteria. The study suggests that a more efficient allocation of human resource in the civil service could be reached if more thorough position planning practices were determined internally.

The third part – Improvement of position need assessment in the Lithuanian civil service – presents the developed process of the Methodology recommended for use in position need assessment in civil service institutions and ultimately aimed at helping them optimize their structure and processes and reach their goals (refer to scheme provided further).



Four main methods are recommended for position assessment – competence analysis, responsibility analysis (also known as responsibility assignment matrix), succession planning, and working time value added analysis.

Competence analysis – the review of competences held by the institution’s civil servants in order to evaluate position need by competence and make other managerial decisions, such as creating individual competence development plans.

Responsibility analysis – the determination and assignment of clearly defined responsibilities for the execution and results of tasks to each civil servant by forming a responsibility assignment matrix.

Succession planning – the evaluation of the need of succession by different position groups and adjustment of succession management tools to best suit the forecasted succession rate.

Work-time value analysis – the evaluation of working time required to create one unit of value and utilization of such data to forecast the dynamics of position need in the future.

Each of the methods focuses on a particular aspect and characteristic of human resources and can be used both separately and integrated in various ways (as shown in scheme below).

