

**PAREIGYBIŲ POREIKIO ĮVERTINIMO METODIKOS PRAKTINIS PRITAIKYMAS  
LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮSTAIGOSE**

Straipsnis

2015 rugpjūtis

## **Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos praktinio pritaikymo aspektai įvairiose Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose**

*Valstybės tarnybos departamento užsakymu UAB „PayManager“ bei nepriklausomų vadybos ekspertų komanda pasinaudodama sukurta Pareigybių poreikio vertinimo metodika pritaikė joje aprašytus skirtingus metodus 4 valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus įstaigose: Valstybinėje maisto ir veterinarijos tarnyboje (VMVT), Nacionalinėje mokėjimų agentūroje (NMA), LR Energetikos ministerijoje ir LR Užsienio reikalų ministerijos užsienio lietuvių departamente. Minėtose įstaigose įvairia apimti ir skirtingais deriniais buvo praktiškai pritaikyti du pareigybių poreikio nustatymo metodai – atsakomybių analizė ir pakeičiamumo planavimas, kurie gali būti tiek naudojami pavieniui, tiek derinami tarpusavyje. Remiantis šia patirtimi buvo paruošta Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos praktinio pritaikymo atmintinė, kuri pasitarnautų įstaigų vadovams naudojant šią metodiką savarankiškai sprendžiant pareigybių poreikio analizės uždavinius savo įstaigose.*

## **Practical Application of Workforce Planning Methodology in Lithuanian Civil Service Institutions**

*Upon request of Lithuanian Civil Service Department, UAB „PayManager“ and the team of independent management consultants applied different methods of workforce planning methodology in 4 civil service and public sector institutions: State Food and Veterinary Service, National Agency of Payment, Ministry of Energy and Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Lithuania. Two main workforce planning methods, that can be applied separately or in various combinations - responsibilities analysis and succession planning have been implemented in these institutions in varied scope and combination. Based on practical experience, user guide has been developed, which can be used by public service organizations managers independently addressing workforce planning issues in their organizations.*

Pareigybių poreikio įvertinimo metodika (toliau – Metodika) yra parengta kaip projekto „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“ dalis. Ši Metodika turėtų padėti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų (toliau – Įstaigos) vadovams racionaliai planuoti naujų tarnautojų pareigybes ir asmenų priėmimą į pareigas. Metodikoje yra pateikiami siūlomi pareigybių poreikio nustatymo metodai, kurie padeda Įstaigų vadovams identifikuoti realų pareigybių poreikį.

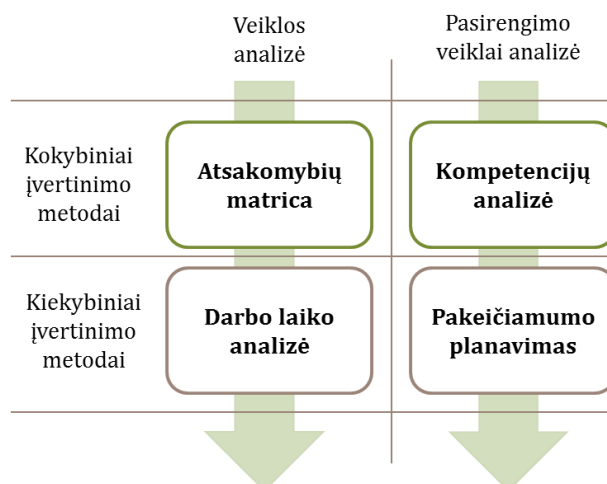
Instituciniu lygmeniu pareigybių poreikio planavimas neretai yra suprantamas siaurąja prasme – kaip naujų pareigybių poreikio planavimas ir užpildymas. Pastebėtina, kad Lietuvos valstybės tarnyboje valstybės lygmeniu pareigybių poreikio planavimas vyksta per didžiausią leistiną valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto ir valstybės pinigų fondų (išskyrus darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis ir gaunančius darbo užmokestį iš ES struktūrinės, kitos ES finansinės paramos ir tarptautinės finansinės paramos lėšų (išskyrus techninės paramos lėšas), pareigybių skaičių (toliau – Didžiausias leistinas pareigybių skaičius), tačiau jis nustatomas ne pačių Įstaigų sprendimu.

Siūlomos Metodikos vienas iš tikslų tiek valstybės, tiek Įstaigos lygmenimis yra padaryti šį planavimo procesą lankstesnį ir kuriantį ilgalaikę pridėtinę vertę Įstaigoms ir suinteresuotosioms pusėms. Svarbu atsižvelgti į tai, kad bendras pareigybių poreikis Įstaigoje tiesiogiai priklauso ne tik nuo jai priskirtų funkcijų kiekio ir veiklos apimties, bet ir nuo jos organizacinės struktūros ir veiklos procesų efektyvumo, organizacijos kultūros, vadybos brandos bei vadovų kompetencijos. Dėl to negalima pareigybių kiekio nagrinėti neatsižvelgiant į šiuos organizacinius ir vadybinius aspektus.

Metodikos panaudojimo sėkmės prielaidas formuoja jos pritaikymo patirtis, praktiniai pavyzdžiai, pačių Įstaigų vadovų siekiai praktiškai kvalifikuotai panaudoti šiuos metodus, pasinaudojant VTD tarnautojų metodine parama bei išorinių ekspertų pagalba. Nagrinėjama praktinio pritaikymo patirtis apibendrinama, pasirinktinai pritaikius joje aprašytus skirtingus metodus 4 valstybės tarnybos ir viešojo sektoriaus įstaigose: Valstybinėje maisto ir veterinarijos tarnyboje (VMVT), Nacionalinėje mokėjimų agentūroje (NMA), LR Energetikos ministerijoje, LR Užsienio reikalų ministerijos Užsienio lietuvių departamente. Minėtose įstaigose įvairia apimtimi ir skirtingais deriniais buvo praktiškai pritaikyti du pareigybių poreikio įvertinimo metodai - atsakomybių analizė ir pakeičiamumo planavimas, kurie gali būti tiek naudojami pavieniui, tiek derinami tarpusavyje. Dėl teikiamų praktinio pritaikymo darbo apimties apribojimų ir tinkamų Įstaigų atvejų nebuvimo metodikoje aprašyti ir pateikti darbo laiko kuriamos vertės analizės, nulinio planavimo ir kompetencijų analizės metodai nebuvo panaudoti.

Remiantis metodų pritaikymo minėtose Įstaigose patirtimi bei apibendrinus užsakovo Valstybės tarnybos departamento tarnautojų komentarus, buvo paruošta Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos praktinio taikymo atmintinė (toliau – Atmintinė). Šios Atmintinės paskirtis – trumpai pristatyti pareigybių poreikio vertinimo metodiką, padėti Įstaigoms pasirinkti tinkamiausią pareigybių poreikio nustatymo būdą ar būdus, ir pateikti instrukcijas „žingsnis po žingsnio“, kokius veiksmus įstaiga turi atlikti, planuodama savo pareigybių poreikį.

Metodikos esmę sudaro keturi tarpusavyje sąveikaujantys, tačiau savarankiški analizės metodai (žr. 1 pav.) Atsakomybių matrica ir darbo laiko analizė remiasi faktiniais dabartiniais Įstaigos veiklos duomenimis, o kompetencijų analizė ir pakeičiamumo planavimas yra nukreipti į ateities veiklos planavimą. Pritaikant šiuos metodus konkrečiose Įstaigose buvo pastebimas vadovų noras daugiau orientuotis į ateities veiksmų, kurie netampa privalomais veiksmų planais, modeliavimą, o ne faktinės situacijos pokyčių valdymą. Pažymėtina, kad imlesnis laikui analizės darbas su dabartine Įstaigos informacija yra daug vertingesnis, nes atveda prie faktinės situacijos diagnostikos, kuria remiantis jau yra galimi ir dažnai reikalingi konkretni vadybiniai sprendimai, jei atrasta situacija nėra efektyvi ir patenkinama.



1 pav. Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos metodų sąveika.

Atsakomybių analizės metodas buvo pritaikytas VMVT vienam procesui, LR Energetikos ministerijos trijuose skyriuose bei LR Užsienio reikalų ministerijos Užsienio lietuvių departamente. Atsakomybių analizė – tai aiškios atsakomybės už konkrečios veiklos vykdymą ir

rezultatus nustatymas ir priskyrimas, sudarant atsakomybių matricą. Taikant šį metodą, pirmiausia yra apibrėžiami atsakomybių poveikio lygiai. Metodikoje ir praktinio pritaikymo atvejais buvo pasinaudota Hay Group pareigybių vertinimo metode apibrėžtais atsakomybių lygiais – pagrindinis, bendras, pagalbinis, tolimas (atitinkamai 1P, 2S, 3C, 4R).

Kitame žingsnyje nagrinėjama padalinio veikla arba procesas (VMVT atveju) buvo suskaidomi į keletą etapų, šie – į konkrečias užduotis ir žemesnio lygio veiksmus, kuriems galima nustatyti pagrindinę atsakomybę nešančią pareigybę. Vienos užduoties atlikimui visuomet yra viena pagrindinę atsakomybę nešanti pareigybė.

Nuosekliai taikant atsakomybių analizės metodą galima tikėtis aiškesnio atsakomybių pasiskirstymo veikloje, pareigybių kiekio suregulavimo įvairiose veiklose ir efektyvumo padidėjimo. Pagrindinio atsakomybės lygio nustatymas ir realus atsakomybės už konkrečias užduotis pareigybių atlikėjams suteikimas skatina priimti racionalius ir veiklos efektyvumu paremtus argumentuotus sprendimus. Aiškesnės atsakomybės veikloje padeda išvengti dubliavimo, nepagrįsto resursų naudojimo ir galiausiai labiau pagrįsto ir efektyvesnio įstaigos pareigybių kiekio valdymo. Trikdžiai, kurie gali iškilti taikant šį metodą, paprastai yra susiję su organizacinės kultūros dalykais: dažnas sprendimų delegavimo kultūros viešojo administravimo įstaigose nebuvimas bei darbuotojų nenoras priimti galutinę atsakomybę, ir tai yra nulemta funkcijų išskaidymo ir delegavimo principų neapibrėžtumo, procesinės dokumentacijos netobulumo bei teisinio reguliavimo keliamų apribojimų.

Metodo panaudojimo patirtis suformavo šias papildomas esmines išvadas, kurios realizuotos praktinėse rekomendacijose jo pritaikymui:

- Atsakomybių analizę siūloma taikyti ir priimti sprendimus ne padalinių, o įstaigų vadovams, siekiantiems organizacijų virsmo iš klasikinių hierarchinių į labiau procesiškai orientuotas ir organizuotas struktūras, didinant jų veiklos efektyvumą bei skaidrinant pareigybių įsitraukimo vaizdą bei išlaikant bendrą pareigybių vertinimo ir analizės nuoseklumą.
- Atsakomybių matricos sukūrimas suteikia galimybę išnagrinėti ir pakelti susijusius analizuojamos veiklos pareigybių aprašymus, padalinių nuostatus, procesų žemėlapius (*angl.* flowcharts), procedūras į aukštesnį kokybinį lygį ir detalizuoti vykstančius procesus, nurodant aiškius pareigybių vaidmenis juose, nepaliekant veiklų niekieno atsakomybėje.
- Atsakomybių lygių nustatymas sukuria prielaidas efektyviau spręsti darbo krūvio ir pareigybių poreikio klausimus, tvarkant pačią veiklą, o ne vien pareigybės turinį, kuri daugiau yra šių aplinkybių išdava valstybės tarnybos atveju.
- Atsakomybės yra planuojamos ir nustatomos pareigybei, o ne asmeniui, užimančiam pareigybę.
- Aiškesnis pareigybės atsakomybės lygmuo, pasitarnauja darbuotojų tarpusavio pakeičiamumo nustatymui bei vieningų reikalavimų kompetencijoms išskaidrinimui.
- Veiklų dekomponavimas, nesant procesinio valdymo požymių, gali tapti esminiu analizuojant padalinių ir pareigybių veiklą, išlaikant sąsajas su kitais analizės metodais.
- Esant vadovų traktavimo skirtumams bei neapibrėžtumams nustatant atsakomybės lygį konkrečiai pareigybei, reikia nagrinėjamą veiklą dekomponuoti į smulkesnio lygio veiksmus, sukuriant iki trijų hierarchinių lygių veiklų/procedūrų/veiksmų detalų sąrašą.
- Analizuojamos ir nagrinėjamos faktinės pareigybių veiklos ir veiksmai, o ne galimai būsimi „idealūs“ ir „tvarkingi“ pagal turimą ar kuriamą dokumentaciją.

Pakeičiamumo planavimo metodas buvo pritaikytas NMA, VMVT ir LR Energetikos ministerijos pasirinktuose padaliniuose. Pakeičiamumo planavimas – tai valstybės tarnautojų pakeitimo poreikio įstaigoje pagal atskiras pareigybių svarbos grupes įvertinimas bei taikomų pakeičiamumo valdymo priemonių analizė ir adaptavimas. Kiekvienoje įstaigoje buvo alikti tokie veiksmai: 1) pareigybių segmentavimas į kertines ir nekertines pagal jų įtaką įstaigos veiklai ir

galimybę rasti joms pamainą; 2) pakeičiamumo poreikio lygio prognozavimas kertiniam ir nekertiniam segmentui; 3) kertinėms pareigybėms potencialiai pakeičiančių asmenų įvardijimas bei įstaigos naudojamų pakeičiamumo valdymo priemonių įvertinimas. Nuosekliai taikydamos pakeičiamumo planavimą ir pakeičiamumo valdymo priemones (mentorystės, adaptacijos programos ir pan.) Įstaigos gali operatyviai užpildyti atsilaisvinusias pareigybes išvengdamos neigiamo poveikio pagrindinių Įstaigos procesų tęstinumui. Praktika rodo, kad, neplanuojant pakeičiamumo iš anksto, specifinės kvalifikacijos ir kompetencijų reikalaujančiose pareigybėse gali būti sudėtinga greitai pakeisti valstybės tarnautoją, o net laikinai neužpildyta svarbi pareigybė gali turėti neigiamos įtakos Įstaigos vykdomiems procesams bei siekiamiems tikslams. Pagrindiniai sunkumai taikant šį metodą gali būti tai, kad iš kiekvieno vadovo tikimasi, kad jis parengs jį galintį pakeisti tarnautoją ir prisidės prie kertinių pareigybių pamainos ugdymo, o tam reikia aukštos vadovų brandos ir kompetencijos; be to, gali būti sunku prognozuoti svarbiausių personalo segmentų planuojamą pasitraukimą iš įstaigos dėl karjeros ar kitų priežasčių. Svarbiausias dalykas sudarius pakeičiamumo planą – ne padėti lenteles į stalčių iki kitų metų, o užtikrinti, kad suplanuotos pakeičiamumo valdymo priemonės yra įgyvendinamos. Tam reikia glaudaus personalo specialistų ir padalinių vadovų bendradarbiavimo.

Pritaikius metodą trijose Įstaigose, buvo suformuluotos praktinės rekomendacijos metodo diegimui:

- Pakeičiamumo plano sudarymą dažniausiai koordinuoja personalo skyrius, tačiau sėkmingam jo taikymui būtinas visų vadovų įsitraukimas ir aukščiausio lygio vadovų palaikymas.
- Planavimas turėtų būti vykdomas „iš apačios į viršų“ – t. y. pirmiausia padalinių vadovai vertina save ir pavaldžius tarnautojus, vėliau vertinimą, segmentavimą ir pakeičiamumo planus peržiūri ir patvirtina jų vadovai.
- Geresni rezultatai gaunami, kai pareigybių vertinimą, pakeičiamumo rizikos vertinimą ir potencialių vidinių kandidatų analizę padalinių vadovai atlieka diskutuodami grupėje, o ne pavieniui. Diskusija grupėje leidžia pažvelgti į savo padalinio veiklos ir tarnautojų svarbą ir pakeičiamumą objektyviau, tarpusavyje susivienodinti vertinimo kriterijus, taip pat suteikia papildomų įžvalgų apie potencialius kandidatus iš kitų skyrių.
- Pakeičiamumo planas turėtų būti laikomas konfidencialiu vidiniu dokumentu.
- Kertines pareigybes užimantiems tarnautojams turėtų būti skiriamas papildomas dėmesys – aiškiai įvardinama jų svarba Įstaigai, pagal galimybes taikomos individualios išlaikymo priemonės, tačiau kartu aiškiai išsakomi lūkesčiai, kad jie turi prisidėti identifikuojant ir parengiant galinčius juos pakeisti tarnautojus.
- Pakeičiamumo planą rekomenduojama peržiūrėti ir atnaujinti kiekvienais metais. Labai svarbu, kad pakeičiamumo planais būtų remiamasi planuojant tarnautojų ugdymą.

Pristatant parengtą Metodiką valstybės įstaigų administraciniais vadovams, buvo išreikštas pritarimas būtinybei taikyti aukščiau aprašytus metodus, tačiau pasinaudojant kvalifikuota Valstybės tarnybos departamento bei išorinių ekspertų pagalba. O pagrindinės sėkmingo pareigybių planavimo įstaigoje prielaidos yra dvi: vadovų noras kurti efektyvesnę organizaciją ir jų kompetencijos šioje srityje gilinimas.