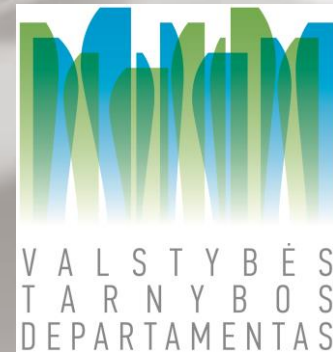


PAREIGYBIŲ POREIKIO ĮVERTINIMO METODIKOS PARENGIMAS

Seminaras-diskusija



2014 05 27

Seminaro-diskusijos dienos tvarkė

Laikas: gegužės 27d. 9:00-15:30

10:30-11:00
Kavos pertraukėlė

12:30-13:30
Pietūs

9:00-10:00

10:00-10:30

11:00-12:30

13:30-15:30

Metodikos pristatymas

Metodikos taikymo proceso pirmasis ir antrasis etapai



Pirmajame ir antrajame etapuose taikomi pareigybių poreikio nustatymo metodai

Gerosios praktikos pavyzdys

Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Finansų ministerijos geroji praktika, pristatoma įstaigos atstovo

Praktinė užduotis

Praktinės užduoties pristatymas grupėse



Darbas grupėse

Diskusija

Darbo grupėse rezultatų pristatymas



Pasidalijimas pasiūlymais, pastabomis, nuomonėmis dėl Metodikos ir joje numatomų metodų pritaikomumo ir tobulinimo galimybių

Metodikos pristatymo turinys

1. Projekto tikslai ir eiga
2. Pareigybių poreikio įvertinimo modeliai. Geroji praktika
3. Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas
4. Pareigybių poreikio įvertinimo metodika
5. Metodų pristatymas

Apie projektą

Projekto pagrindas

2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ priemonė CP1.4.1-VRM-01-V „Valstybės tarnybos sistemos stiprinimas“.

Projektas

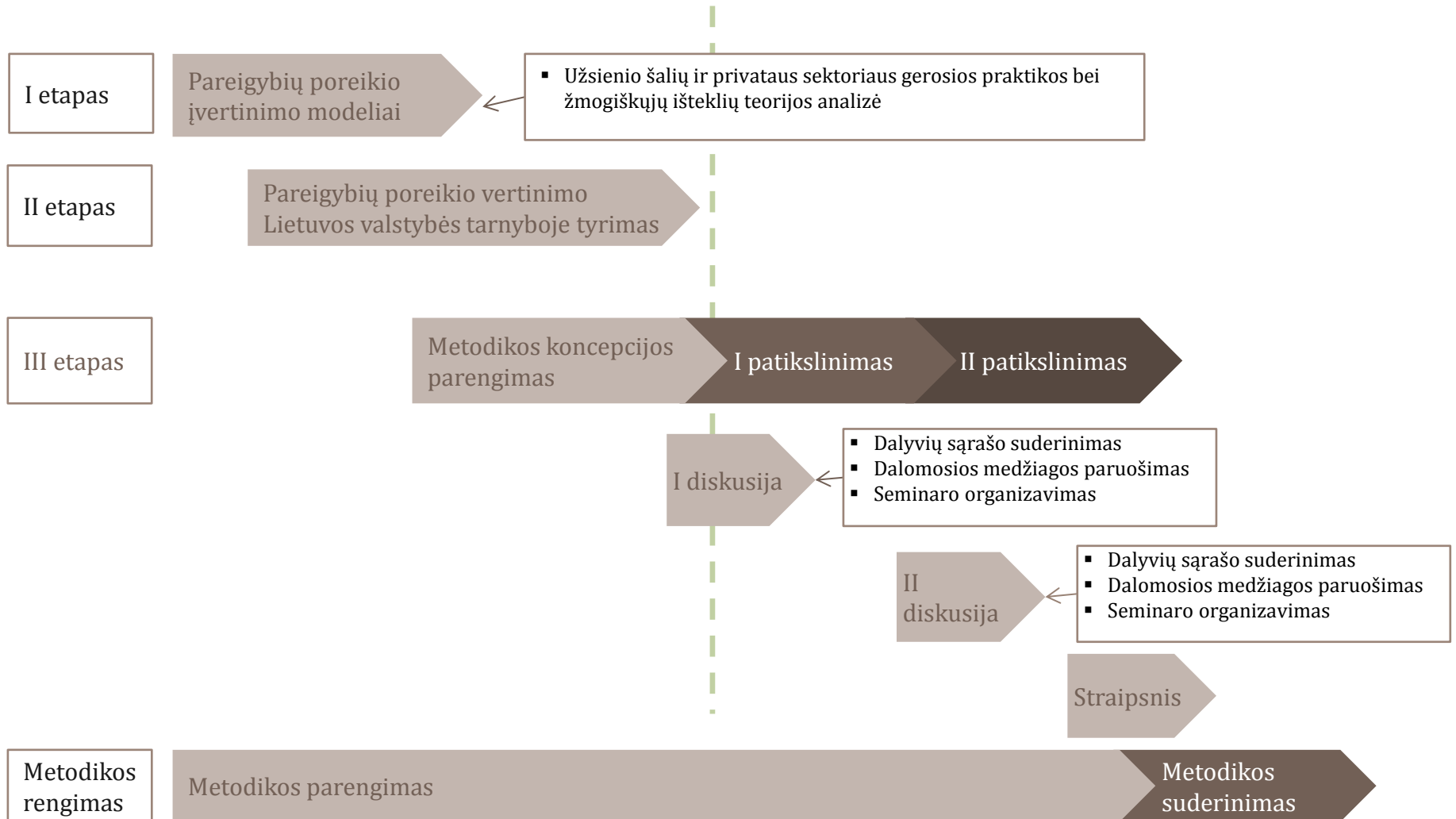
Projektas: „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“
Sutarties objektas:
Pareigybių poreikio įvertinimo metodikos parengimas

Projekto tikslas

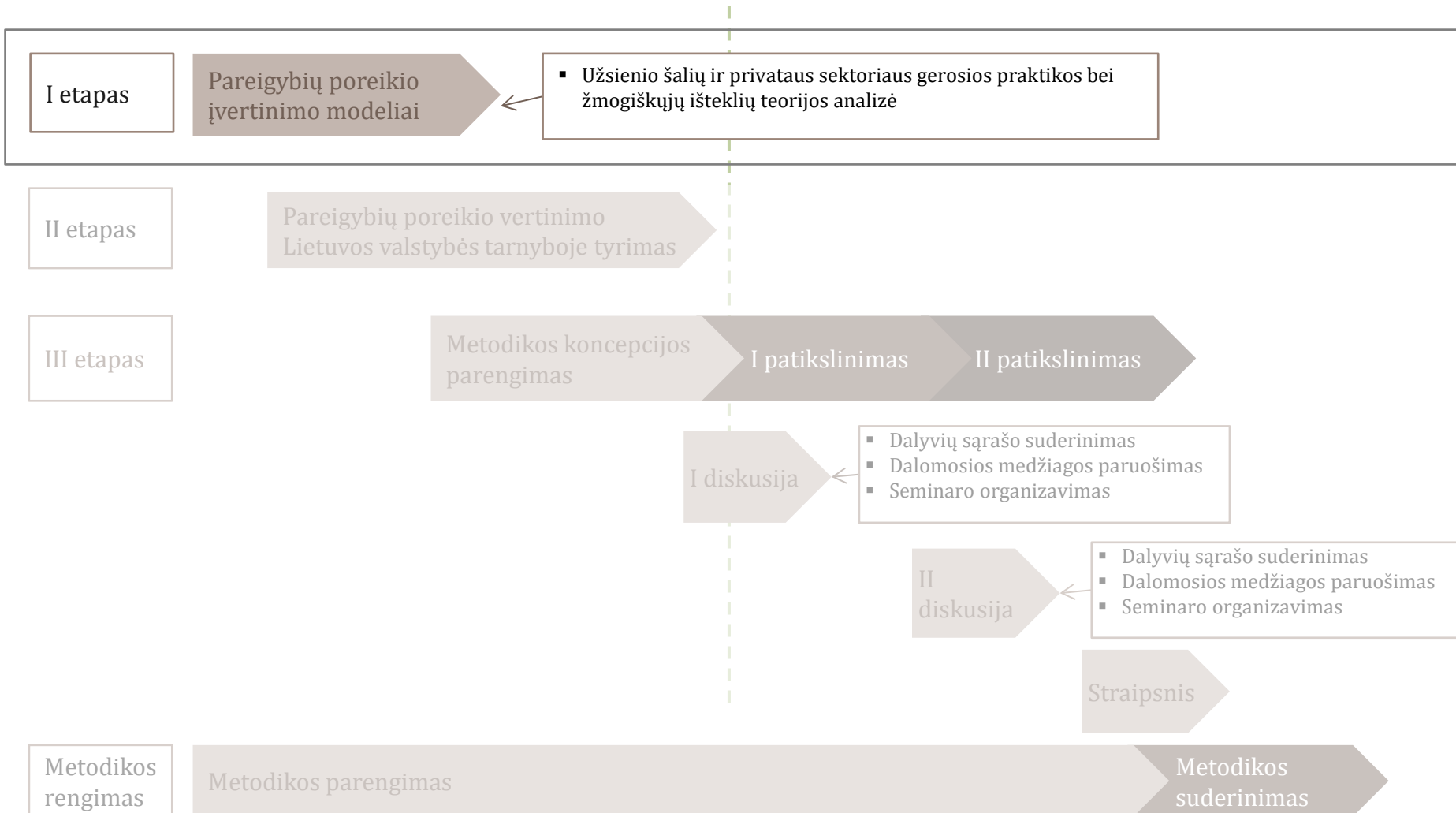
Parengti Metodiką, padėsiančią viešojo administravimo įstaigoms ir institucijoms racionaliai įvertinti pareigybių poreikį.

Taikant Metodiką įstaigos galės nustatyti įstaigos tikslams pasiekti ir kuriamai pridėtinei vertei, kaip pagrindiniam sėkmės rodikliui, didinti, reikalingą pareigybių kiekį ir tinkamą kokybę.

Projekto eiga

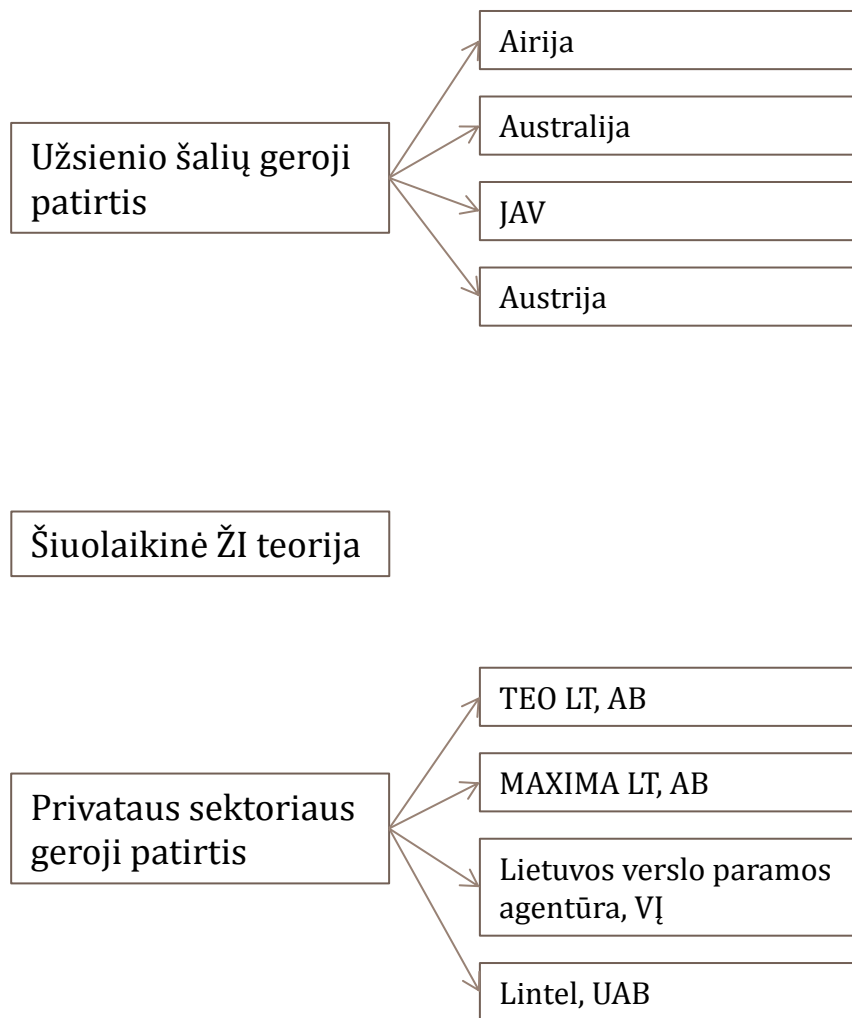


Projekto eiga



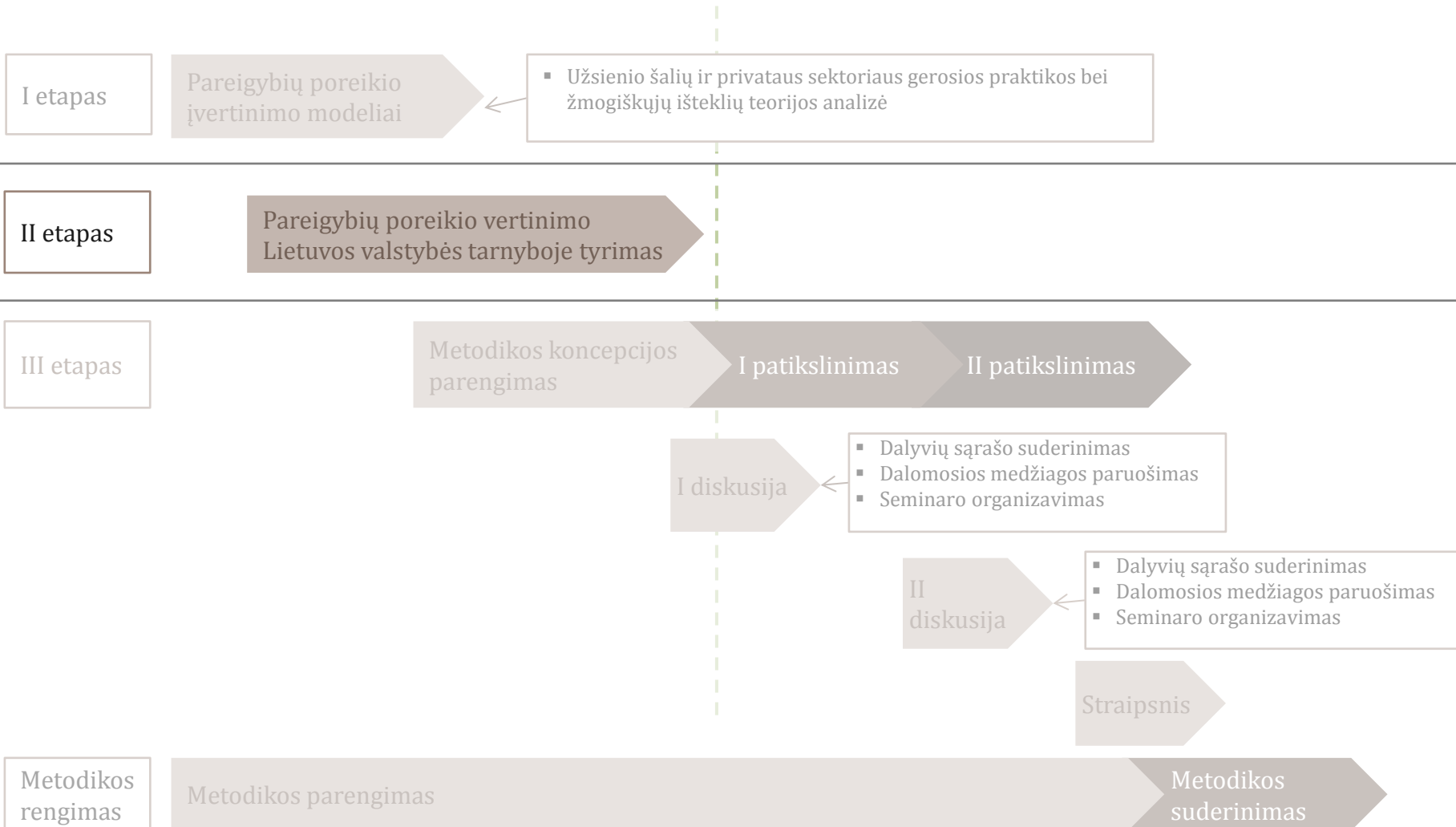
I Pareigybių poreikių vertinimo modelių analizė.

Užsienio šalių ir privataus sektoriaus gerosios praktikos bei žmogiškųjų išteklių teorijos analizė



Dokumentų analizė	✓
Darbo krūvio analizė	✓
Organizacijos brandos lygio nustatymas	✓
Regresijų analizė	✗
Tendencijų analizė	✗
Markovo analizė	✗
Scenarijų analizė	✗
Nulinio planavimo metodas	✓
Vadybinis ir ekspertinis vertinimas	✓
Delfų metodas	✗
Atsakomybių analizė	✓
Interviu	✓
Kompetencijų analizė	✓
Kompetencijų ir atsakomybių matrica	✗
Pakeičiamumo planavimas	✓
Rinkos veiksnių analizė	✓
Pareigybių skaičiaus nustatymas	✗
Neatitiktikčių analizė	✓
Pareigybių segmentavimas	✓
Tikslinių grupių analizė	✗
Pareigybių koeficientų analizė	✗

Projekto eiga



II Pareigybių poreikio vertinimo Lietuvos valstybės tarnyboje tyrimas

Imtis ir būdas

Pusiau struktūruoto interviu arba apklausos metodu apklaustos 25 viešojo administravimo srities įstaigos, reprezentuojančios skirtingų lygių institucijas: Lietuvos Respublikos Prezidento, Seimo, Vyriausybės kanceliarijas, ministerijas, įstaigas prie ministerijų bei savivaldybių administracijas.

Išvados

Tirtos įstaigos pareigybių poreikio vertinimą ir planavimą vykdo epizodiškai (pvz., sudaro trumpalaikius pareigybių poreikio, nulemto tarnautojų išėjimo į pensiją ar nėštumo, gimdymo ir vaiko priežiūros atostogas, planus) arba tokio vertinimo formaliame lygmenyje visiškai nevykdo.

Gerųjų pareigybių poreikio vertinimo ir planavimo pavyzdžių pateikė Valstybinė mokesčių inspekcija, Nacionalinė mokėjimų agentūra ir kitos, į kuriuos bus atsižvelgiama rengiant Metodiką.

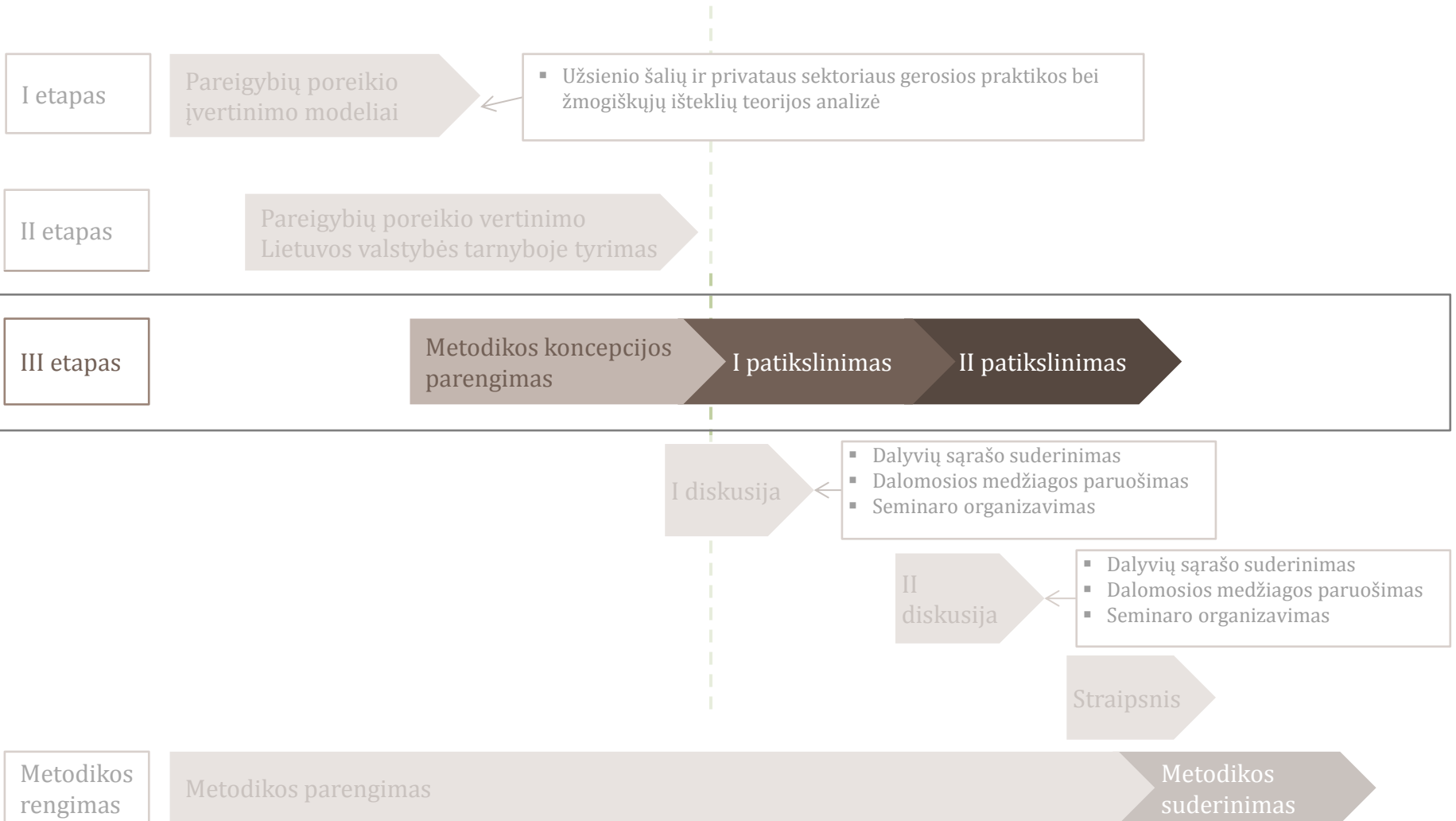
Išskirtos šios pagrindinės nepakankamo pareigybių poreikio planavimo priežastys:

Įstaigos nepakankamai išvelgia pareigybių poreikio vertinimo bei planavimo svarbą

Patirties, atliekant ilgalaikį pareigybių poreikio planavimą ir vertinimą, trūkumas

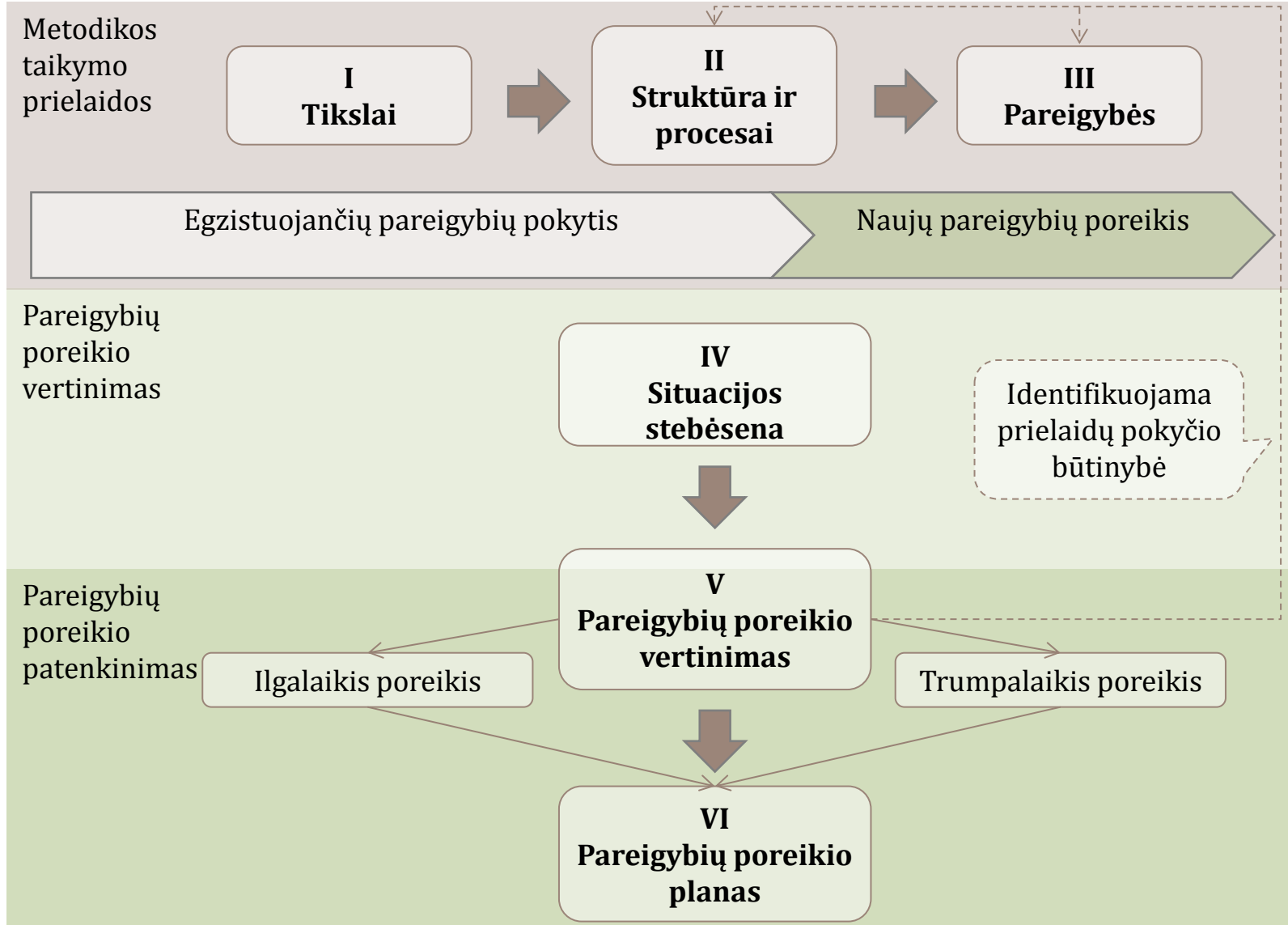
Žmogiškųjų ir kitų išteklių efektyviam pareigybių poreikio vertinimui ir planavimui trūkumas

Projekto eiga

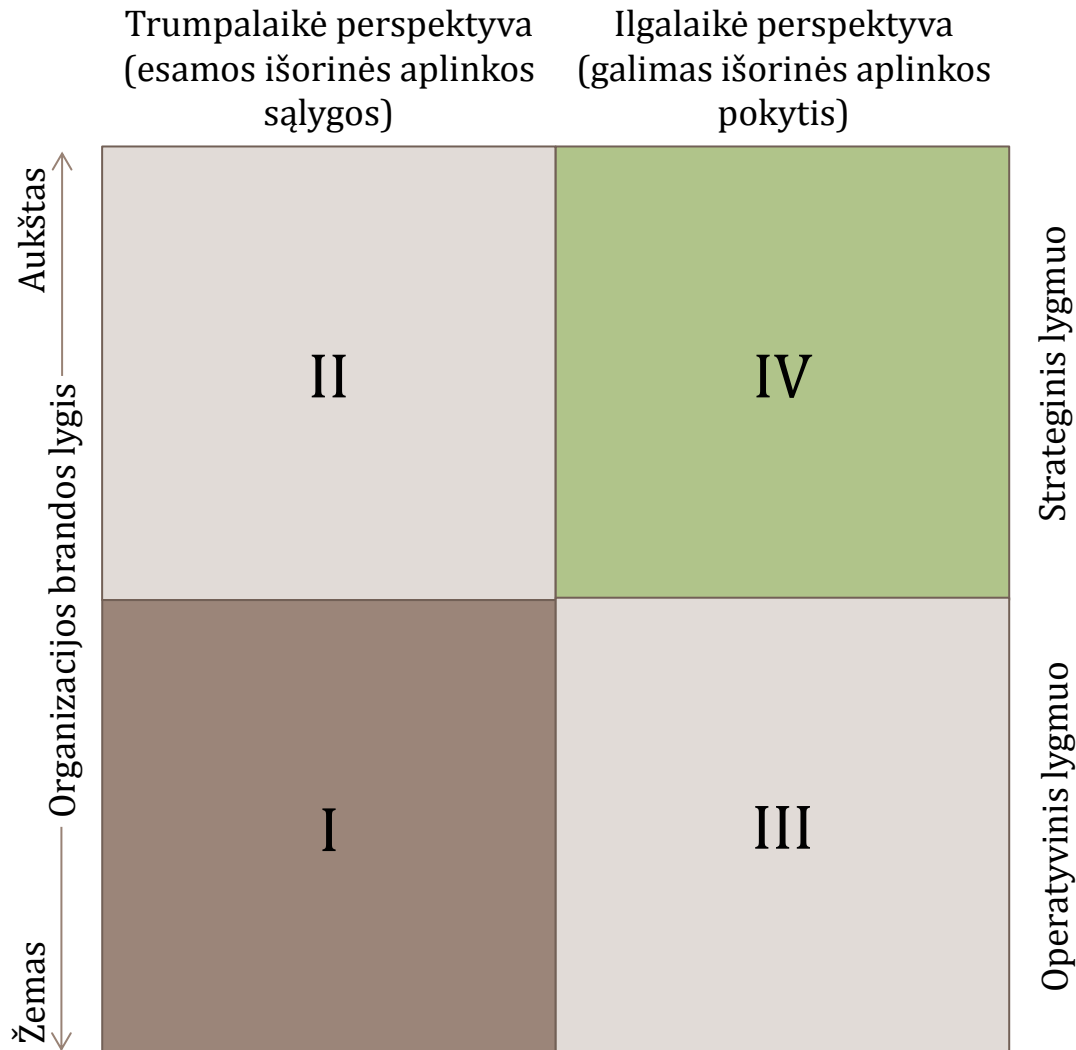


Pareigybių poreikio įvertinimas.

Metodikos koncepcijos parengimas



Metodikos taikymo etapai



Siekiant užtikrinti Metodikos pritaikomumą, rekomenduojama jos taikymą išskirstyti į 4 etapus atsižvelgiant į įstaigos brandos lygį ir išorinės aplinkos pokyčių galimybę.

Organizacijos brandos lygio įvertinimas

I brandos lygis Orientacija į egzistavimą

- Neapibrėžti organizacijos tikslai ir organizacinė struktūra;
- Ad hoc būdu vykdomos procedūros reikalauja daug žmogiškųjų išteklių.

II brandos lygis Orientacija į veiklą

- Apibrėžti, tačiau nematuojami organizacijos tikslai;
- Apibrėžta, tačiau nepritaikyta organizacijos tikslams organizacinė struktūra;
- Fragmentuotos procedūros, remiasi atskirų individų kompetencija.

III brandos lygis Orientacija į tikslus

- Organizacijos tikslai yra apibrėžti, tačiau nematuojami;
- Organizacinė struktūra yra apibrėžta ir tinkama organizacijos tikslų siekimui;
- Procesai yra dokumentuoti, standartizuoti, matuojami ir susieti su organizacijos tikslais.

IV brandos lygis Orientacija į rezultatą

- Organizacijos tikslai yra apibrėžti, jais vadovaujamosi ir matuojamas jų pasiekimas;
- Organizacinė struktūra yra pritaikyta organizacijos tikslams siekti;
- Procesai yra dokumentuoti, standartizuoti, matuojami, dalinai automatizuoti, organizacija yra įsidiégusi procesinį valdymą, darbuotojų asmeninis indėlis susietas su organizacijos rezultatais.

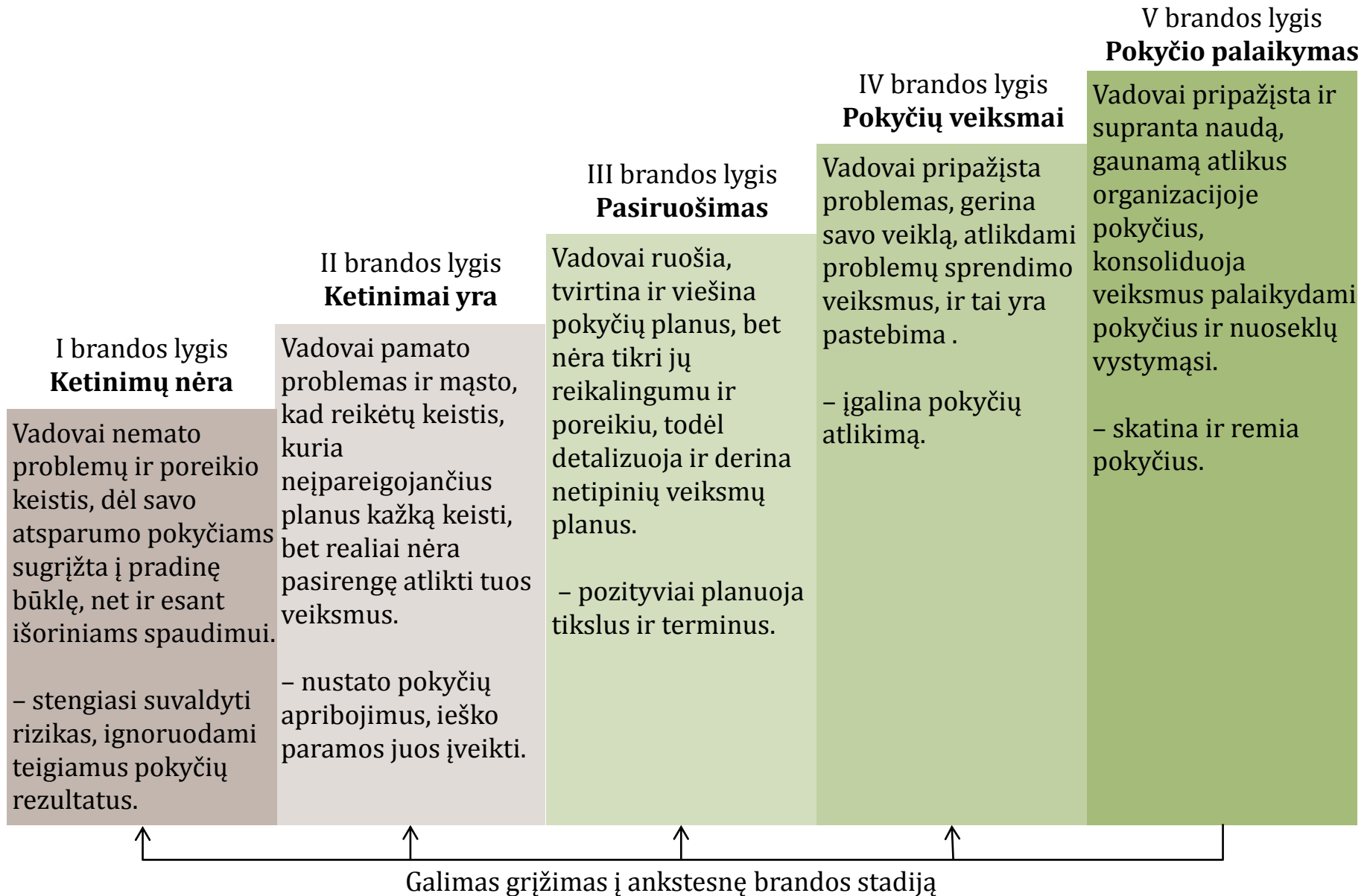
V brandos lygis
Orientacija į rezultatą
ir nuolatinį tobulėjimą

- Organizacijos tikslai lemia organizacinę struktūrą, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, vykdomus procesus;
- Organizacinė struktūra ir vykdomi procesai yra lankstūs, nuolat tobulinami ir pritaikomi pagal vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius;
- Optimalūs – dokumentuoti, standartizuotai vykdomi ir matuojami – į vertės kūrimą orientuoti procesai reikalauja mažiau, tačiau aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių.

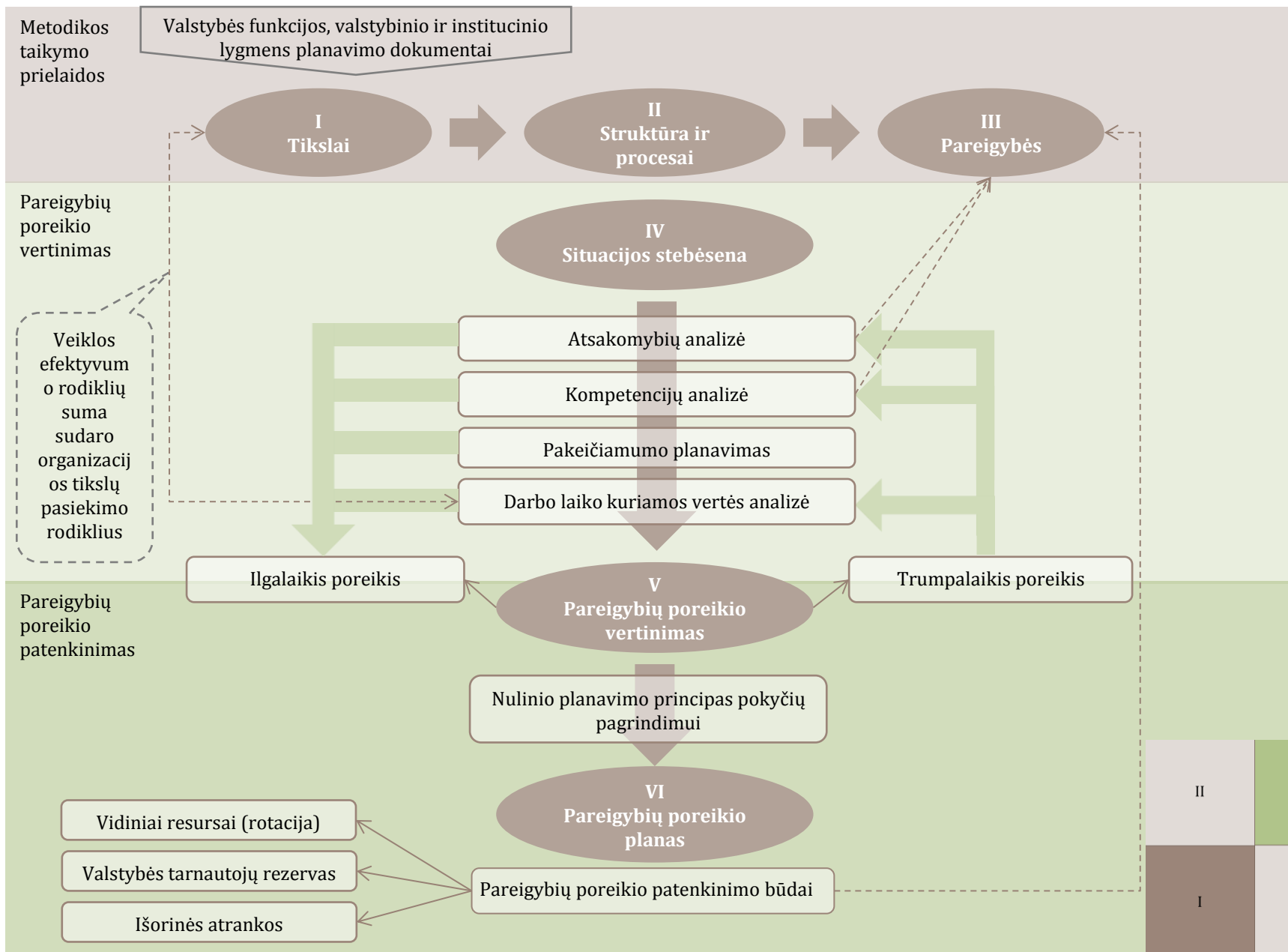
Kiekybinis žmogiškųjų išteklių poreikis

Kokybinis žmogiškųjų išteklių poreikis

Organizacijos pasiruošimo pokyčiams įvertinimas



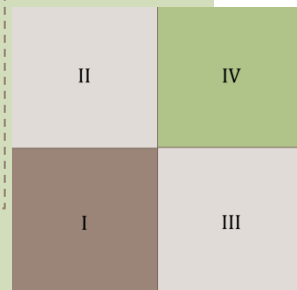
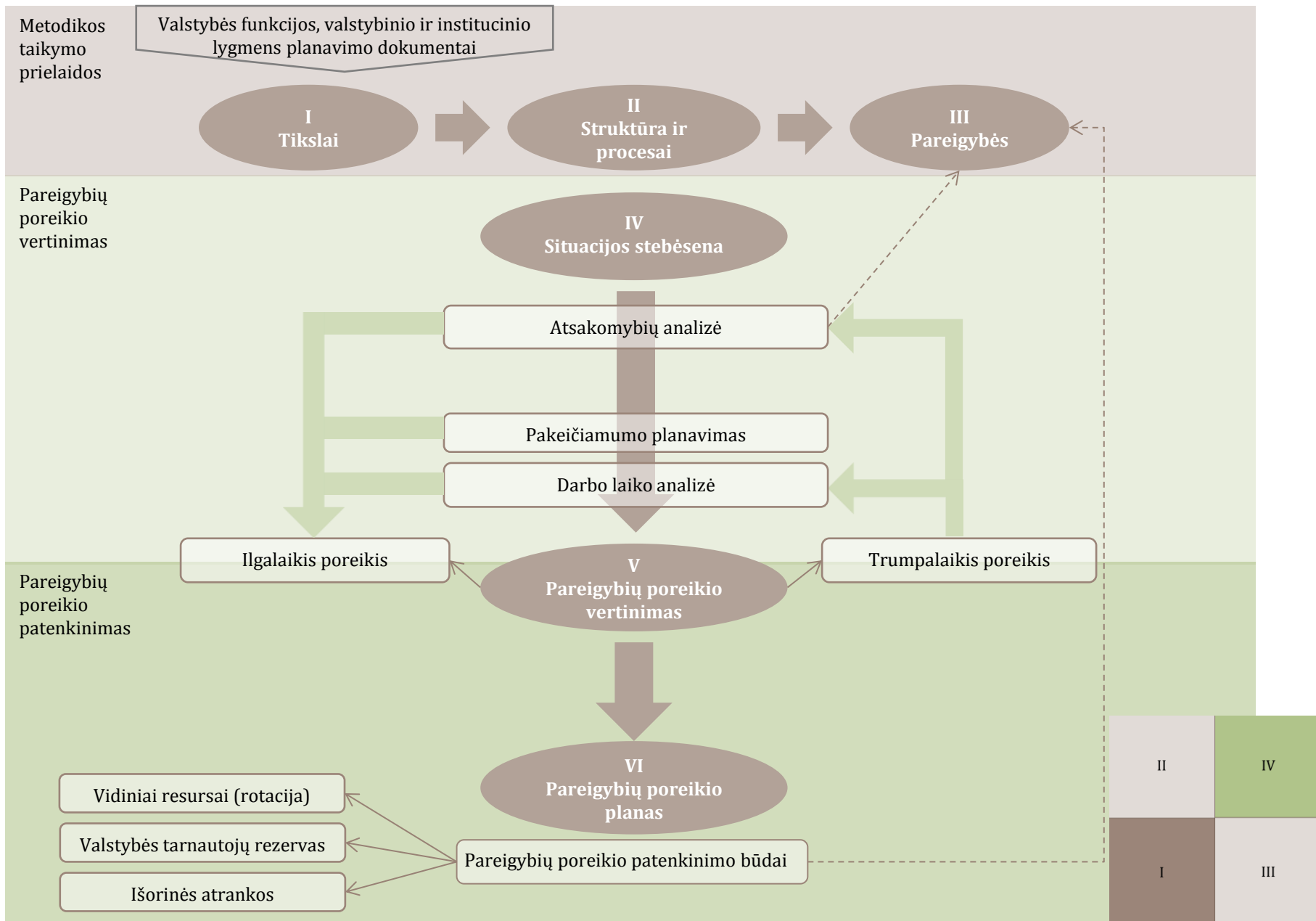
Pareigybių poreikio įvertinimas



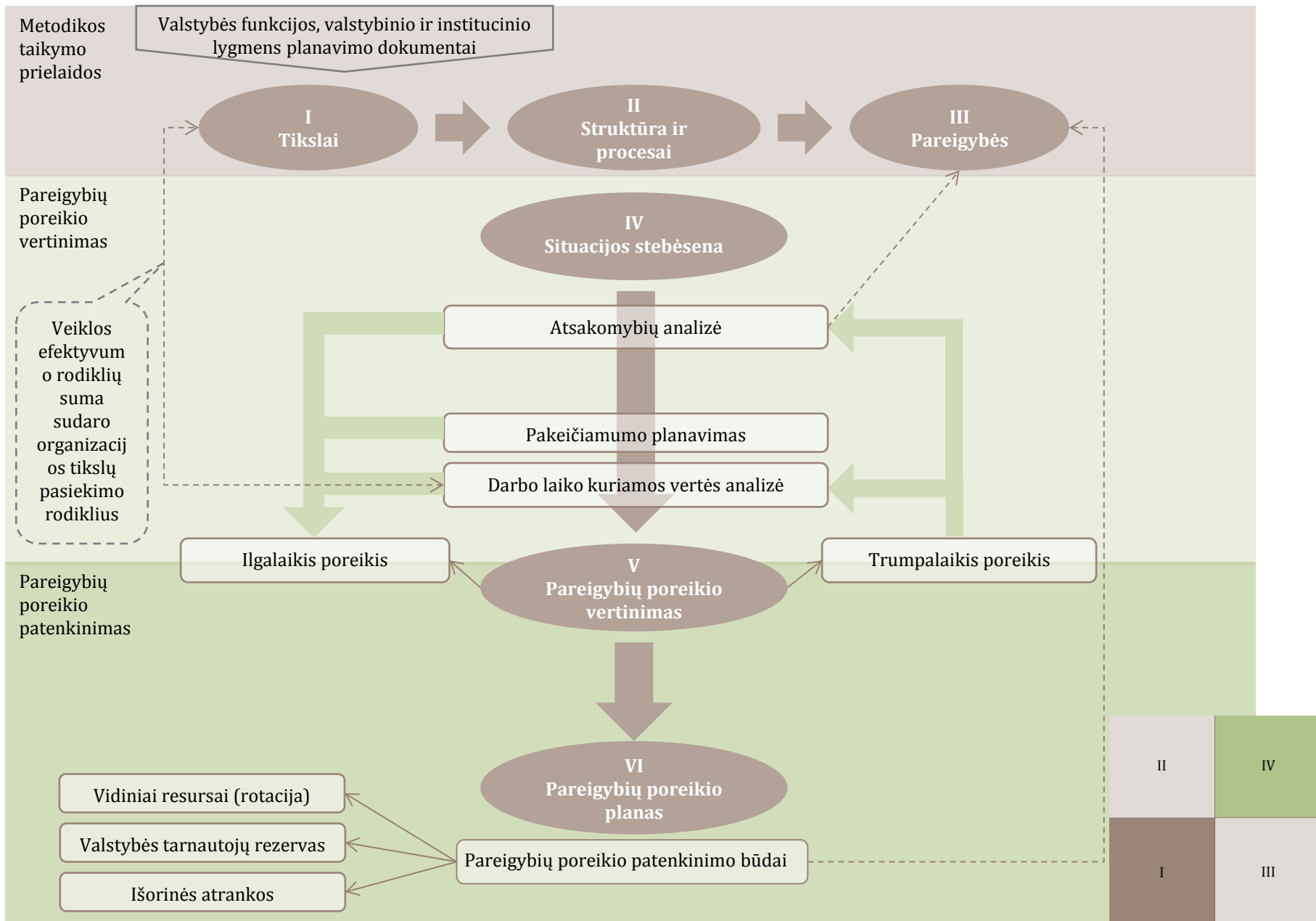
Metodikos taikymo etapai

	Atsakomybių analizė	Kompetencijų analizė	Pakeičiamumo planavimas	Darbo laiko analizė	Nulinio planavimo principas
I etapas	Taikoma	Nevykdoma	Taikomas (segmentavimas nevykdomas)	Vykdoma epizodiškai įstaigos problematikai identifikuoti	Netaikomas
II etapas	Taikoma	Nevykdoma	Taikomas ir pagal segmentus, kuriami ugdymo planai	Vykdoma darbo laiko kuriamos vertės analizė	Netaikomas
III etapas	Taikoma	Vykdoma	Taikomas (segmentavimas nevykdomas)	Vykdoma epizodiškai įstaigos problematikai identifikuoti	Taikomas pareigybių poreikio pagrindimui
IV etapas	Taikoma	Vykdoma	Taikomas ir pagal segmentus, kuriami ugdymo planai	Vykdoma darbo laiko kuriamos vertės analizė	Taikomas pareigybių poreikio pagrindimui

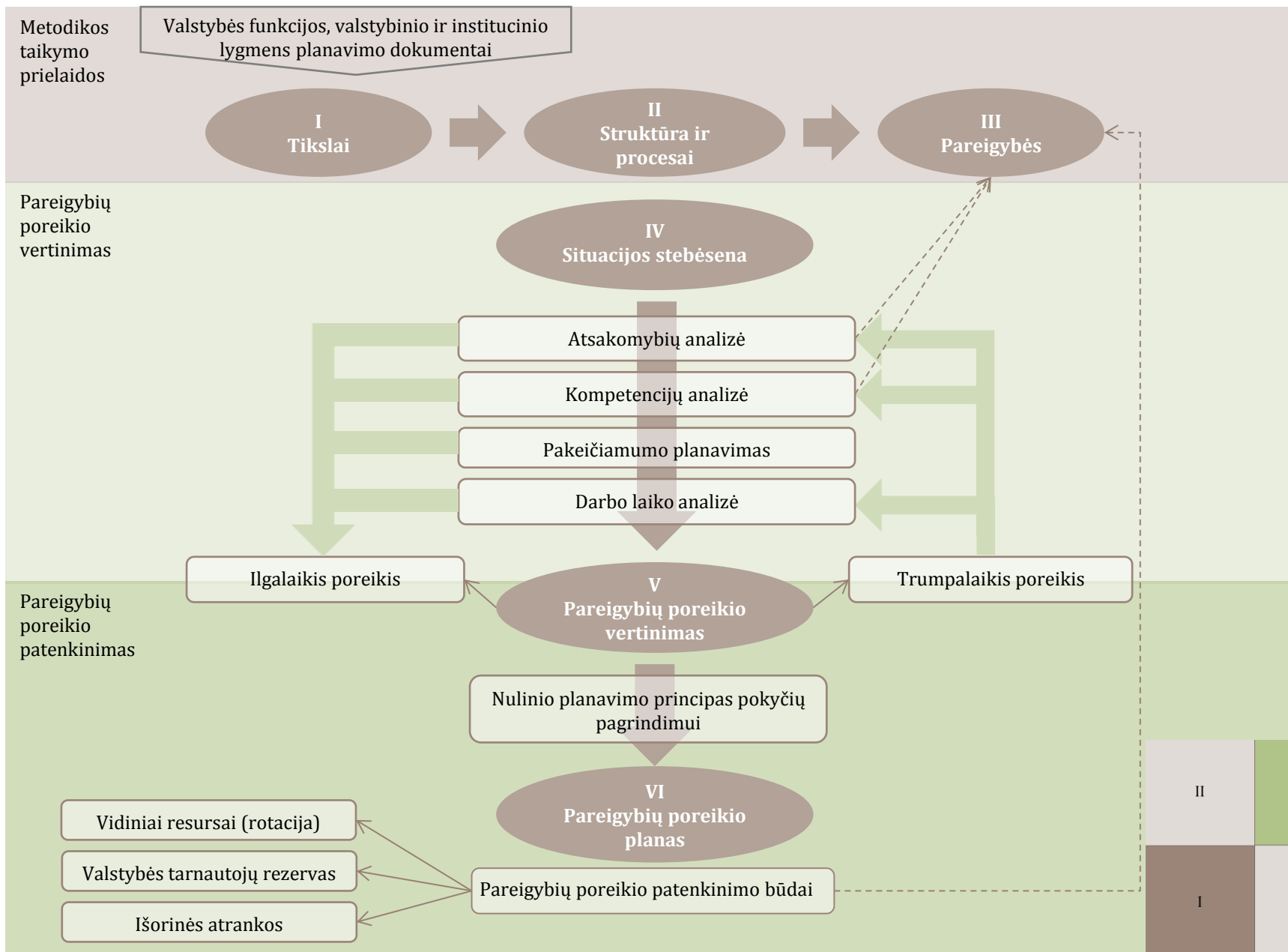
Pareigybių poreikio įvertinimas – I etapas



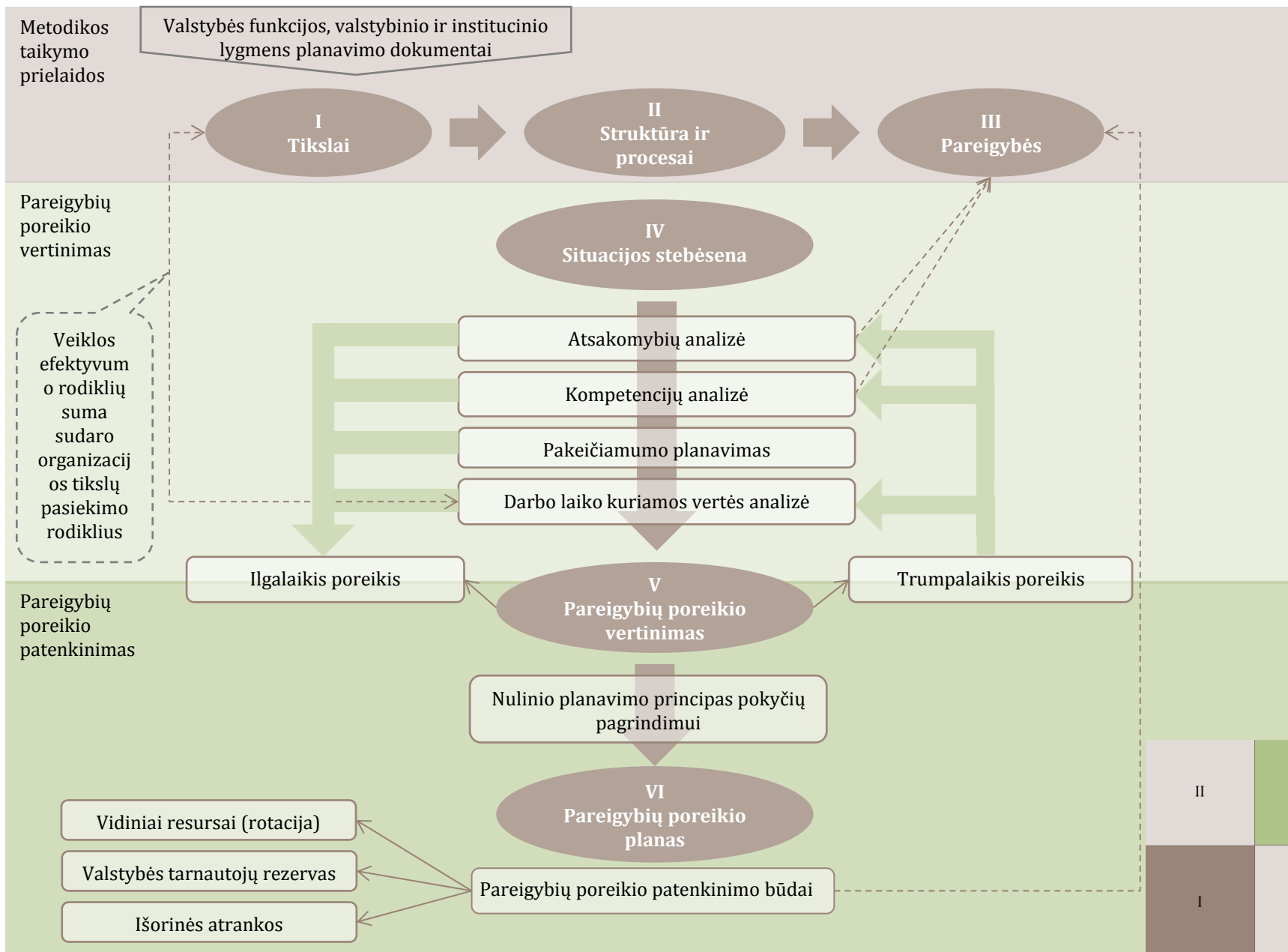
Pareigybių poreikio įvertinimas – II etapas



Pareigybių poreikio įvertinimas – III etapas



Pareigybių poreikio įvertinimas – IV etapas





Metodų pristatymas



Atsakomybių analizė
Pristato Sakalas Gorodeckis

Atsakomybių analizė (matrica)

- Tikslas – kiekvienai funkcijai nustatyti atsakomybių matricą, kuri parodytų kiekvienos pareigybės atsakomybės lygį už poveikį šios funkcijos rezultatų pasiekimui
- Metodas: nustatomos pareigybės, dalyvaujančios funkcijos vykdyme ir įvardijimas jų atsakomybės lygis už šios funkcijos rezultatų pasiekimą
- Atlikimas:
 1. Įstaigos veiklų išskaidymas į detalias funkcijas bei priskyrimas pareigybėms;
 2. Atsakomybės už organizacijos tikslus kaskadavimas žemyn pareigybėms;
 3. Atsakomybių už veiklas priskyrimas konkrečioms pareigybėms;
 4. Funkcijos vykdymui vienos pareigybės pagrindinės atsakomybės nustatymas.
 5. Pareigybių poveikio funkcijos rezultatams lygio nustatymas.

Atsakomybių analizė (matrica). Atsakomybių indeksai

Tiesioginis pareigybės poveikis rezultatui

1P Pagrindinis
(Primary)

Lemiamas, kontroliuojantis pareigybės poveikis galutiniams rezultatams. Kitų bendra atsakomybė turi aiškiai mažesnę/antrinę reikšmę.

2S Konsoliduotas
(Shared)

Tiesioginė bendra su kitomis pareigybėmis atsakomybė už galutinius rezultatus (išskyrus savo pavaldinius ir tiesioginius vadovus).

Netiesioginis pareigybės poveikis rezultatui

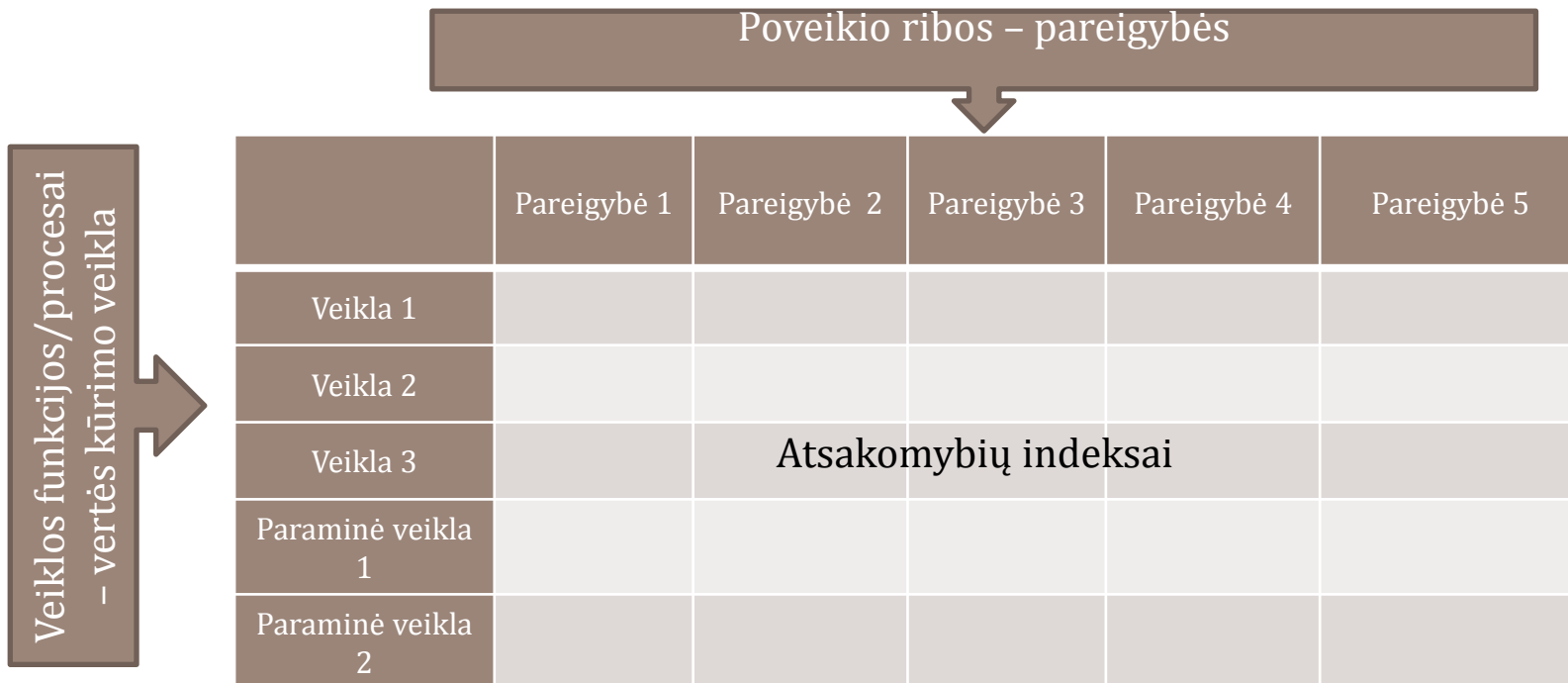
3C Pagalbinis
(Contributory)

Aiškinamasis, patariamasis ar palaikantis pareigybės poveikis kitų priimamiems sprendimams ir atliekamam darbui.

4R Tolimas *(Remote)*

Informacijos pateikimas, aktualizavimas ir panašių paslaugų teikimas kitų pareigybių atlikėjų darbo realizavimui.

Atsakomybių analizės (matricos) ruošinys



* Informacija atsakomybių matricai pildyti gaunama vykdant įstaigų ir jų skyrių nuostatų bei Valstybės tarnybos įstatymo priedo suvienodintų pareigybių sąrašų analizę

Atsakomybių analizės (matricos) taikymas

Privalumai

- Funkcijų ir atsakomybių nustatymas ir išgryninimas;
- Sprendimo priėmimo lygio kaskadavimas;
- Žymūs darbo laiko taupymai, eliminuojant sprendimo „laukimo“ periodus;
- Kaskaduoja ir deleguoja atsakomybes;
- Užtikrina funkcijų atlikimą;
- Pašalina atsakomybių sudvejinimus bei niekieno veiklos sritis be atsakingų pareigybių;
- Atneša aiškumą į organizaciją ir įgalina darbuotojų savarankiškumą.

Galimi sunkumai

- Organizacinė kultūra ir aplinka nepalaiko atsakomybių delegavimo;
- Vadovų nenoras deleguoti atsakomybes bei atsisakyti kontrolės bei galios;
- Darbuotojų baimė prisiimti atsakomybę;
- Delegavimo kultūros nebuvimas ir teisinis neapibrėžtumas;
- Funkcijų kaskadavimo neaiškumas.



Kompetencijų analizė

Pristato Airida Zavadskė

Kompetencijų analizė

- Tikslas – įvertinti įstaigos tarnautojų turimas kompetencijas ir planuoti jų tobulinimą.
- Metodas: pusiau struktūruotas įstaigos (skyriaus) vadovo interviu/pokalbis su įstaigos valstybės tarnautojais.
- Atlikimas:
 1. Kompetencijų įvertinimo lentelės adaptavimas
 2. Kokybinis interviu/pokalbis su valstybės tarnautoju
 3. Kompetencijų įvertinimas pagal adaptuotą lentelę
 4. Valstybės tarnautojo ugdymo plano parengimas ir vykdymas

Kompetencijų analizė. Kompetencijų įvertinimo lentelės pavyzdys

Kompetencijų sritys	Dabartinis kompetencijos lygis	Tikslai	Reikalaujamas kompetencijos lygis
VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS			
Kompetencija 1			
Kompetencija 2			
Kompetencija 3			
BENDROSIOS KOMPETENCIJOS			
Kompetencija 1			
Kompetencija 2			
Kompetencija 3			
SPECIFINĖS IR PROFESINĖS KOMPETENCIJOS			
Kompetencija 1			
Kompetencija 2			
Kompetencija 3			

* Kompetencijų įvertinimo lentelės pildomos vadovaujantis valstybės tarnybos kompetencijų modeliu

Kompetencijų analizė. Kompetencijų ugdymo plano pavyzdys

Kompetencijų sritys	Ugdymo veikla	Laikotarpis
VADYBINĖS IR LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS		
Kompetencija 1		
Kompetencija 2		
Kompetencija 3		
BENDROSIOS KOMPETENCIJOS		
Kompetencija 1		
Kompetencija 2		
Kompetencija 3		
SPECIFINĖS IR PROFESINĖS KOMPETENCIJOS		
Kompetencija 1		
Kompetencija 2		
Kompetencija 3		

* Kompetencijų ugdymo planai kuriami vadovaujantis valstybės tarnybos kompetencijų modeliu

Kompetencijų analizės taikymas

Privalumai

- Įvertinama turimų žmogiškųjų resursų kompetencija
- Identifikuojamos trūkstamos kompetencijos organizacijos tikslams vykdyti
- Kompetencijų ugdymas atlieka tarnautojų motyvavimo priemonės funkciją

Galimi sunkumai

- Būtina kompetencijų analizės sąlyga – valstybės tarnybos kompetencijų modelio patvirtinimas
- Reikalingos papildomos įstaigų ir jų skyrių vadovų laiko sąnaudos



Pakeičiamumo planavimas

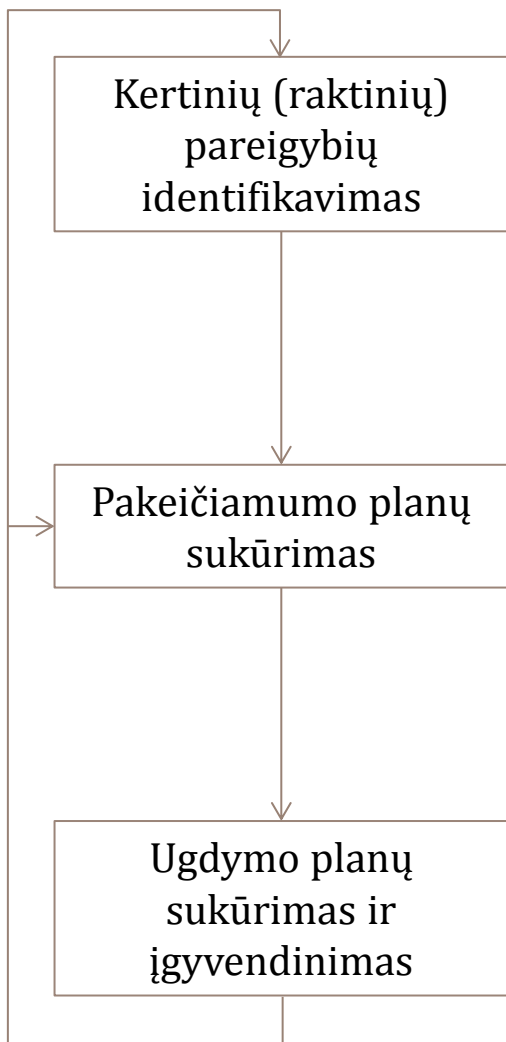
Pristato Marius Lanskoronskis

Pakeičiamumo planavimas

- Tikslas – suplanuoti įstaigos tarnautojams pamainą.
- Metodas: tiesioginio vadovo interviu/pokalbis su įstaigos valstybės tarnautojais.
- Atlikimas:
 1. Kokybinis interviu/pokalbis su valstybės tarnautoju
 2. Vidinio potencialo įvertinimas
 3. Valstybės tarnautojo ugdymo plano parengimas ir vykdymas

Pakeičiamumo planavimas

Procesas



Veiksmas

Sukuriamos **pareigybių segmentavimo** pagal įtaką veiklai ir kompetencijų unikalumą **matricos**

Identifikuojami tarnautojai, kurie gali ateityje perimti pareigybę ir įvertinamas jų pasirengimas

Kuriami individualūs **ugdymo planai**, apimantys kompetencijų, reikalingų kilti pareigose, tobulinimą

Rezultatas



Įtaka veiklai	
Tarnautojas	Pasirengimas vykdyti pareigas
Tarnautojas A (užimantis pareigas)	Pasirengęs dabar
Tarnautojas B	Pasirengęs dabar
Tarnautojas C	Gali būti pasirengęs po 1–2 metų

Tarnautojas	Ugdymo planas
Tarnautojas A	Kompetencijos A vystymas
Tarnautojas B	Kompetencijos B ir C vystymas
Tarnautojas C	Žinių A lavinimas, patirties kaupimas

Pakeičiamumo planavimo taikymas

Privalumai

- Sumažinama kritinės situacijos svarbiausių įstaigos veiklai segmentų tarnautojams palikus įstaigą rizika
- Sudaroma galimybė prognozuoti ir planuoti tarnautojų pakeičiamumą, susijusį su tarnautojų išėjimu į pensiją, nėštumo, gimdymo ir vaiko priežiūros atostogas
- Iš anksto planuojamos išorinės atrankos į valstybės tarnybą ir vidinė tarnautojų rotacija

Galimi sunkumai

- Būtina aukšto lygio įstaigos personalo skyriaus ir vadovų vadybinė kompetencija
- Sunku prognozuoti svarbiausių personalo segmentų planuojamą pasitraukimą iš įstaigos



Darbo laiko kuriamos vertės analizė

Pristato Žilvinas Akelis

Darbo laiko kuriamos vertės analizė

- Tikslas – nustatyti darbo kiekį, skirtą vienam vertės vienetui sukurti, ir stebėti šio rodiklio pokyčius per laiką.
- Metodas: įstaigos veiklos rodiklių ir faktinio darbo krūvio sąryšis
- Atlikimas:
 1. Įstaigos funkcijų išskaidymas į veiklas;
 2. Darbo kuriamos vertės rodiklių veiklai nustatymas;
 3. Pareigybių veiklos išskaidymas ir priskyrimas vertę kuriančiai veiklai;
 4. Faktinė individualaus viso darbo laiko stebėseną;
 5. Darbo laiko kuriamos vertės rodiklių apskaičiavimas ir analizė.

Metodo taikymas

- Darbo laiko kuriamos vertės metodas taikytinas matuojamais veiklos rodikliais apibrėžtiems procesams, kurie gali būti išskaidomi į eilę procedūrų ar veiklų
- Darbo kiekiui analizuoti parenkami rodikliai, kurių:
 - priklausomybė nuo darbo kiekio yra tiesioginė,
 - kuriama vertė yra galutinis to proceso ar veiklos „produktas“.

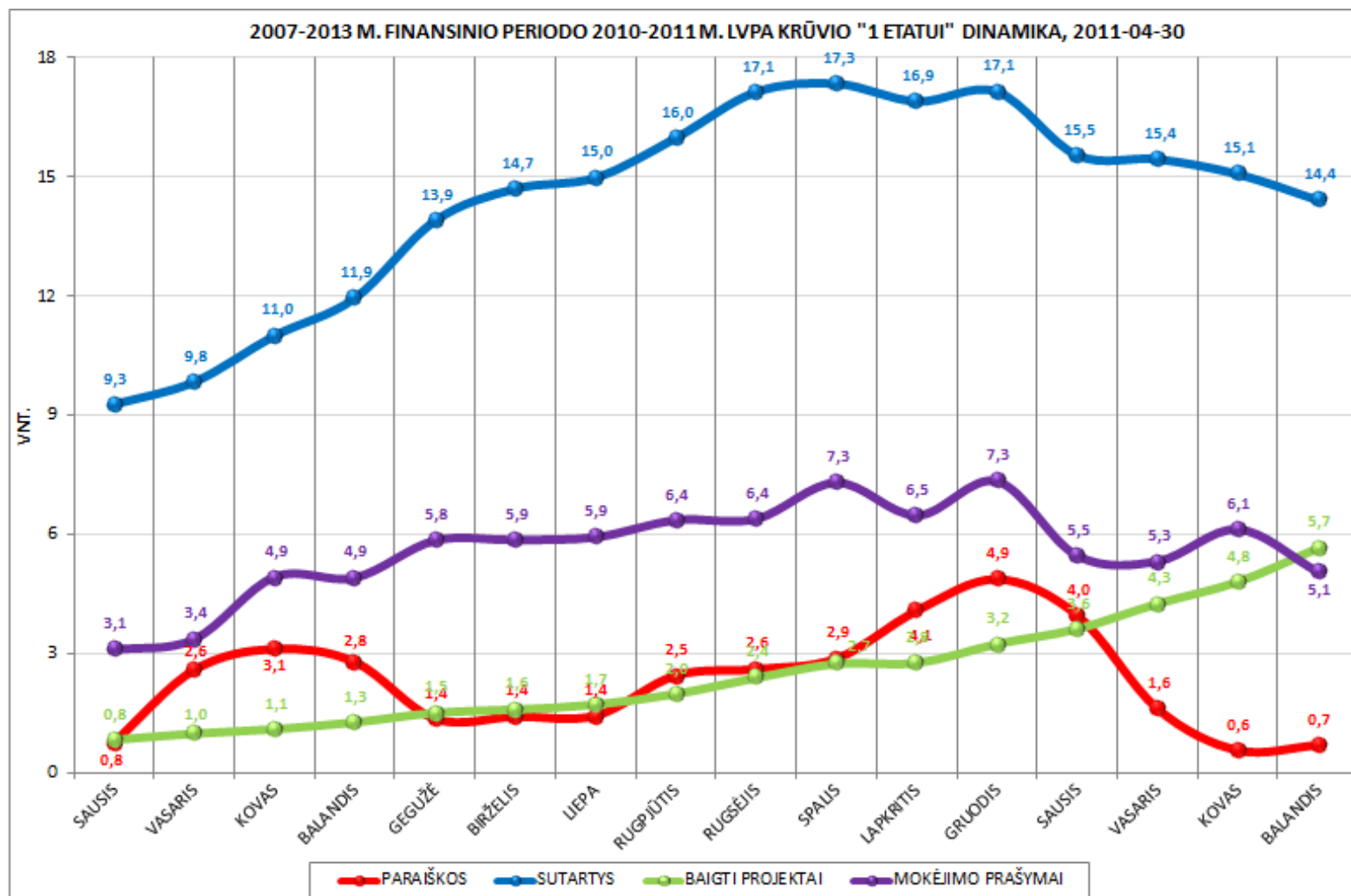
Įstaigos paskirstymo į veiklas pavyzdys – Valstybės tarnybos departamentas

Veiklos procesai – vertės kūrimo veikla

1. Valstybės tarnybos teisės aktų aplinkos ir rizikos valdymas	2. Teisės aktų analizė	3. Personalo valdymo standartų kūrimas	4. Valstybės tarnybos teisės aktų pažeidimų prevencija	5. Pretendentų tikrinimas	6. Valstybės tarnautojų rezervo administravimas	7. Valstybės tarnautojų registro ir VT IS administravimas	8. Tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimas	9. VT mokymo programų registravimas ir validavimas	10. Įgyvendinimo analizė, priemonių teikimas ir įgyvendinimas	11. VT valdymo gerosios praktikos sklaida	12. Veiklos ir kt. ataskaitų ruošimas
ištirtų skundų ir nustatytų pažeidimų kiekis	paruoštų teisės aktų išvadų kiekis	sukurtų personalo valdymo standartų kiekis	nustatytų pažeidimų kiekis	patikrintų pretendentų kiekis	rezervo panaudojimas per laikotarpį	atliktų įrašų kiekis ir duomenų bazės apimtis	mokymo strategijos veiksmai	validuotų mokymo programų ir tiekėjų kiekis	pateiktų pasiūlymų ir priemonių kiekis, pritrauktų asmenų kiekis	gerosios patirties įgyvendinimo atvejų kiekis	paruoštų ataskaitų apimtis ir kiekis

Procesų/programų pridėtinės vertės rodikliai

Darbo laiko analizės rezultatų taikymo pavyzdys – Lietuvos verslo paramos agentūra



Darbo laiko stebėseną

- Darbo laiko stebėsenos principai:
 - Vienas darbuotojas vienu metu dirba vieną darbą
 - Fiksuojamas visas darbo dienos laikas (8 val.)
 - Darbuotojas gauna baigtinį sąrašą veiklų, kurioms turi priskirti darbo laiką
 - Ilgiausias laikas tarp darbo atlikimo ir fiksavimo – savaitė
 - Stebėsenos tikslai nuolat ir aiškiai komunikuojami
 - Surinkta informacija viešai apibendrinama

ID	Data	Darbo trukmė (val.)	Veikla	Darbo kodas	* Dok. nr.	Komentaras
Jonas Jonaitis	2013.05.13	3.0	Personalo valdymas	P3 Personalo atranka		Dviejų kandidatų interviu į vyr. specialisto poziciją.
Jonas Jonaitis	2013.05.13	4.5	Personalo valdymas	P2 Vidinių tvarkų administravimas	10004568 32	Siūlomų pakeitimų peržiūra
Jonas Jonaitis	2013.05.13	0.5	Personalo valdymas	P5 Darbuotojų konsultavimas personalo klausimais		Vidaus audito skyriaus vedėjo konsultavimas

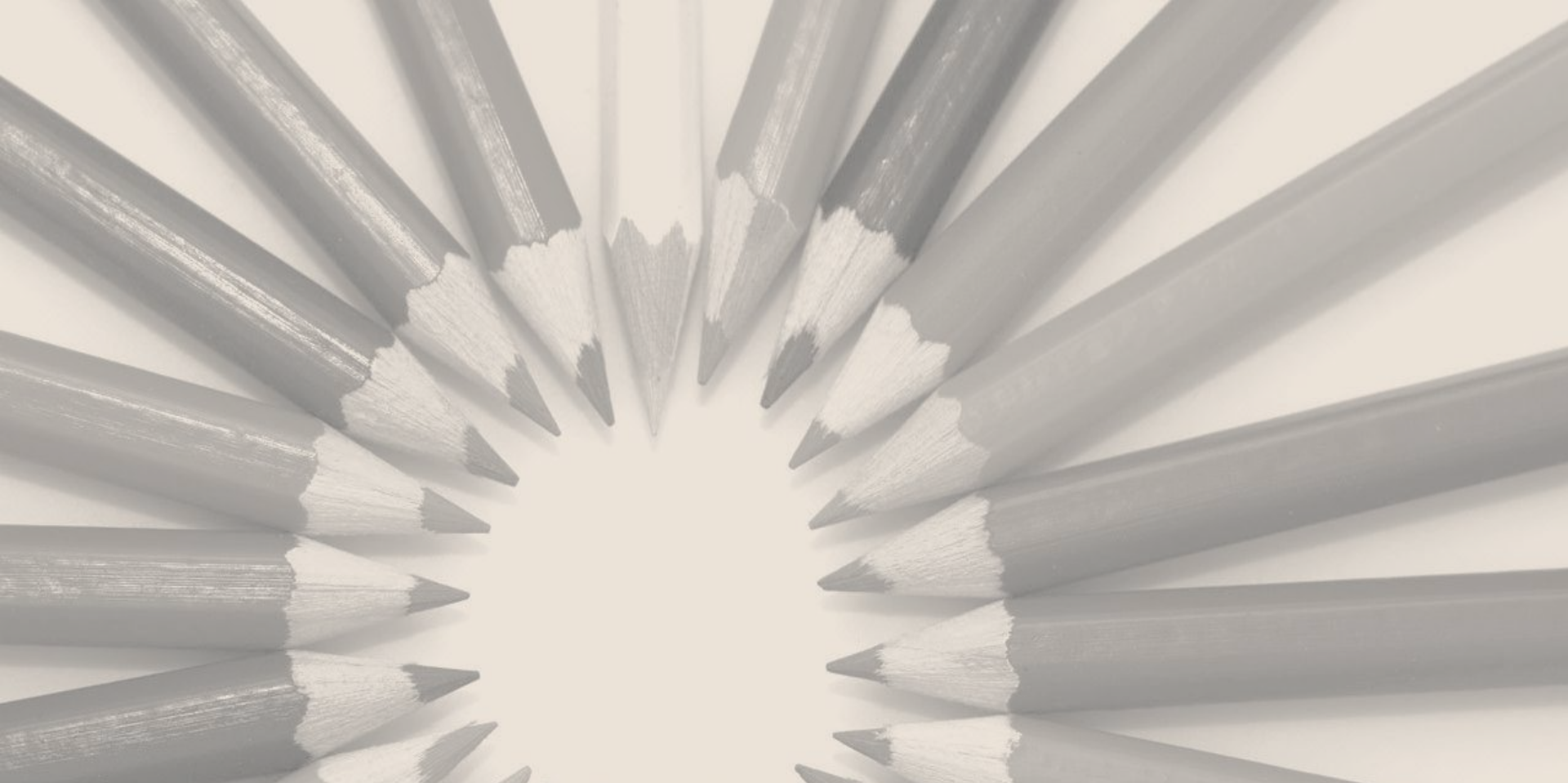
Darbo laiko kuriamos vertės analizės taikymas

Privalumai

- Įvertinamas turimų žmogiškųjų resursų produktyvumas ir stebimas jo pokytis
- Sudaromos sąlygos išoriniam produktyvumo palyginimui
- Sudaromas pagrindas veiklos efektyvumo analizei ir darbų atlikimo normų nustatymui

Galimi sunkumai

- Taikytina veikloms, tik turinčioms matuojamą rezultatą
- Be aiškių procesų sudėtinga parengti laiko grupavimo vienetus
- Papildomas krūvis darbuotojams fiksuoti laiką
- Didesnėms įstaigoms galimos išlaidos dėl IT sprendimų taikymo



Nulinio planavimo metodas

Pristato Sakalas Gorodeckis

Nulinio planavimo metodas

Organizacijų biudžeto planavimo ir sprendimų priėmimo procesas, kuris vyksta nesiremiant istoriniais duomenimis, kai realiai analizuojami tik skirtumai tarp funkcijų ir biudžetinių eilučių laikotarpių perspektyvose, neanalizuojant veiklos efektyvumo.

Nulinio planavimo peržiūros esmė, kad kiekviena funkcija bei poreikiai jai įgyvendinti, turi būti pagrįsti ir suplanuoti nuo pat pradinės stadijos neatsižvelgiant į ankstesnę/dabartinę organizacijos situaciją, struktūrą, pareigybes, biudžetą ir t.t.

Pagrindiniai šio metodo planavimo rodikliai turi būti išmatuojami:

- organizacijos produktyvumas;
- organizacijos efektyvumas;
- funkcijų bei darbo krūvis kiekvienai pareigybei bei struktūriniam padaliniui.

Nulinio planavimo metodas

- Tikslas – pagrįsti ir suplanuoti funkcijai atlikti reikalingus resursus, tame tarpe ir pareigybių poreikius, nuo nulinio lygio, neatsižvelgiant į istorinius duomenis.
- Metodas: kiekviena funkcija yra vertinama detaliai ir nuosekliai, nustatant tikrovišką resursų poreikį jai vykdyti.
- Atlikimas:
 1. Įstaigos veiklų išskaidymas į detalias funkcijas bei priskyrimas pareigybėms;
 2. Aiškaus funkcijų sąryšio su siekiamais rezultatais nustatymas;
 3. Siekiamo efektyvumo lygio, naudojant skiriamus resursus, nustatymas;
 4. Efektyvaus pareigybės darbo krūvio kriterijų nustatymas;
 5. Analizuojami alternatyvūs paslaugų teikimo modeliai, kurie galėtų efektyviau teikti paslaugas už mažesnę finansavimo lygį.

Nulinio planavimo metodo taikymas

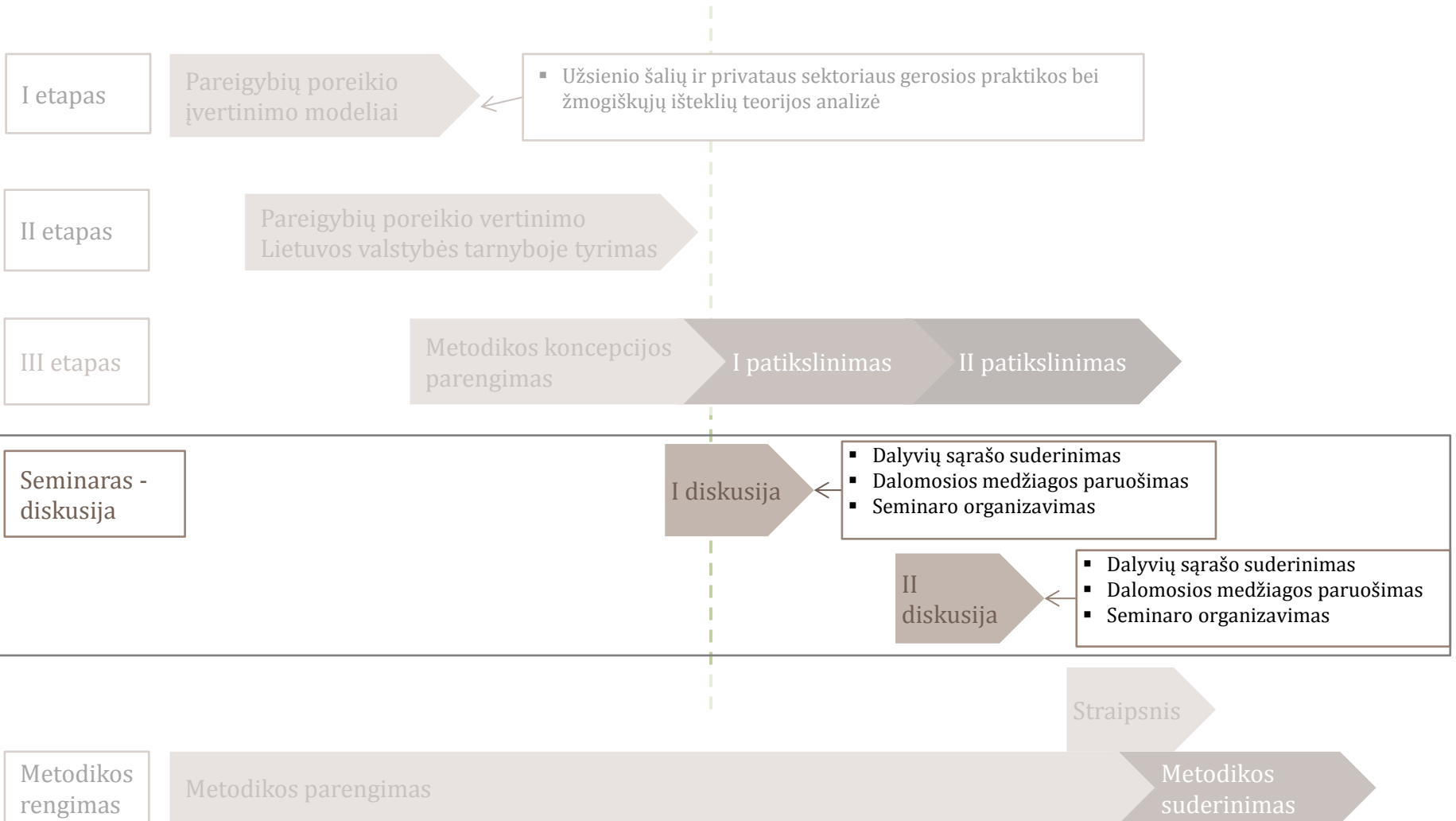
Privalumai

- Efektyvus resursų priskyrimas pagal poreikius ir naudą, o ne pagal istoriją;
- Verčia vadovus vykdyti kaštų atžvilgiu efektyvią veiklą;
- Nustato perteklinius biudžetus;
- Didina personalo motyvaciją, suteikiant iniciatyvą bei atsakomybę už sprendimų priėmimą;
- Didina vidinę komunikaciją bei koordinaciją organizacijos viduje;
- Nustato ir eliminuoja išpūstas ir nereikalingas veiklas;
- Nustato išorinių paslaugų naudojimo galimybes;
- Verčia kaštų centrus nustatyti savo misijas ir ryšį su bendrais tikslais.

Galimi sunkumai

- Laikui imlus palyginus su biudžetavimu remiantis istoriniais pokyčiais;
- Kiekvienos eilutės pagrindimas gali būti problematiškas padaliniam su nematuojamais veiklos rezultatais;
- Reikalauja papildomų žinių bei supratimo apie organizaciją planuojant šiuo labiau kompleksiniu keliu;
- Didesnėse organizacija gali tekti apdoroti ir analizuoti didesnę informacijos kiekį.

Projekto eiga






Seminaro-diskusijos praktinė užduotis

Darbo grupėse atliekamos praktinės užduoties tikslai:

- Iš arčiau supažindinti įstaigų / institucijų personalo tarnybų atstovus su siūloma Metodika;
- Pademonstruoti Metodikos ir ją taikant gaunamų rezultatų aktualumą;
- Patikrinti metodų praktinį pritaikomumą;
- Gauti grįžtamąjį ryšį iš įstaigų personalo tarnybų atstovų, kitų personalo ekspertų, mokslininkų.

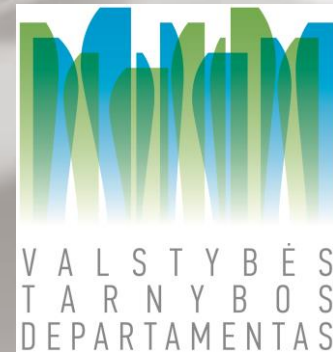
Darbo grupėms pateikiama praktinės užduoties medžiaga:

- Nagrinėjamos įstaigos ar institucijos atvejo analizės (*angl. case study*) aprašymas;
- Priskirto metodo taikymo instrukcijos.

Įstaiga / institucija	Valstybinė mokesčių inspekcija	Vilniaus miesto savivaldybė	Lietuvos Respublikos finansų ministerija
Metodas	Darbo laiko analizė	Atsakomybių analizė	Pakeičiamumo planavimas
	 <p>Darbo laiko duomenų kaupimo vienetai</p>	 <p>Atsakomybių indeksai</p>	 <p>Sudėtinga</p> <p>Paprasta</p> <p>Maža</p> <p>Didelė</p>

PAREIGYBIŲ POREIKIO ĮVERTINIMO METODIKOS PARENGIMAS

Seminaras-diskusija



2014 05 27