

**2022-2030 METŲ VIEŠOJO VALDYMO PLĖTROS PROGRAMOS PAŽANGOS PRIEMONĖS
NR. 01-002-08-03-01 „SUKURTI MODERNIĄ VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJŲ
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYSENOS SISTEMĄ“ APRAŠE NURODYTOS INFORMACIJOS
PAGRINDIMO APRAŠAS**

**I SKYRIUS
BENDROSIOS NUOSTATOS**

Priemonės kodas ir pavadinimas	Nr. 01-002-08-03-01 „Sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą“ (toliau – PŽP)
Nacionalinio pažangos plano uždavinys	8.3 uždavinys – stiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą viešojo valdymo institucijose
Plėtros programa	2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo plėtros programa (toliau – VV PP), patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2022 m. kovo 9 d. nutarimu Nr. 206
Atsakinga institucija (koordinuojančioji institucija)	Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (toliau – VRM)

**II SKYRIUS
SIEKIAMAS POKYTIS**

Laukiamas pokytis	<p>I. PRIEMONĖS POREIKIS, GRINDŽIAMAS PROBLEMOMIS IR PRIEŽASTIMIS</p> <p>Dabartinė šalies viešojo valdymo koncepcija susiformavo skirtingame istoriniame, politiniame, kultūriniame kontekste, nuolat veikiama vis kylančių atitinkamo laikotarpio viešojo administravimo problemų ir iššūkių. Kai XX a. devintąjį dešimtmetį prasidėjo Vakarų valstybių viešojo sektoriaus modernizavimo era, siekiant jį padaryti mažiau biurokratinį, lankstesnį ir efektyvesnį, Lietuva šį sektorių dar projektavo.</p> <p>Šiuo metu Europos valstybėse veikiančios du pagrindiniai valstybės tarnybos modeliai – karjeros ir postų (angl. <i>career-based and position-based systems</i>)¹ – yra labiau teoriški, nes vykstant nepertraukiamai gerosios praktikos sklaidai perimamos kitų valstybių pasiteisinusios patirtys ir inovatoriška veiklos organizavimo stilistika.</p> <p>Vykstant spartiems geopolitiniams, skaitmeninių technologijų, klimato ir kitiems neišvengiamiems pokyčiams, kurie daro įtaką šalims ir jų piliečiams, Lietuva neišvengiamai perima kitų regionų inovatyvesnius valstybės tarnybos bruožus, tačiau šalies viešasis sektorius vis dar tobulinamas fragmentuotai, užlopančią valstybės tarnybos spragas.</p> <p>2018 m. Lietuvos Respublikos Seimo priimtas naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymas iš esmės neišsprendė problemų, nes pokyčiai nebuvo sisteminiai, o dar projektinės stadijos būsimos reformos aiškinamajame rašte² suformuluotos sprendžiamos problemos neužtikrino laukiamų teigiamų pokyčių:</p>
--------------------------	--

¹ Šaltinis: Martina Halásková. *Public administration in EU countries: Selected comparative approaches*. *Central European Review of Economic Issues* 18, 2015: <https://core.ac.uk/download/pdf/84392262.pdf>

² Šaltinis: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/6eca9a70fcf811e796a2c6c63add27e9?jfwid=-139xow783x>

1. vienas labiausiai kritikuojamų ir daugiausiai diskusijų sukeliančių valstybės tarnybos santykių teisinio reguliavimo aspektų – darbo užmokestis (toliau – DU) – keistas iš esmės, tačiau netapo konkurencingas, ypač vadovų lygmeniu;

2. tarnautojų veiklos vertinimo procedūros ir šiandien vertintinos kaip formalios;

3. įtvirtinta centralizuota asmenų atranka į valstybės tarnybą neišsprendė samdos iššūkių;

4. numatytomis naujomis skatinimo priemonėmis įstaigos dažnu atveju neturi finansinių galimybių pasinaudoti.

Vis dėlto anksčiau vykdytomis įvairios apimties ir formos priemonėmis nepavyko įgyvendinti kompleksinės viešojo valdymo ekosistemos pertvarkos, įvykdyti pokyčių reikalaujančių valstybės viešojo valdymo sričių reformų, užtikrinti kokybišką valstybės tarnybos ir žmoniškųjų išteklių valdymą, nes šalyje nebuvo sukurtas naujos kartos valstybės tarnybos institucinis modelis, apimantis reikiamus valstybės tarnybos valdymo, koordinavimo, veiklos analitikos ir į veiklos rezultatus orientuoto vertinimo bei valstybės tarnautojų rengimo ir strateginių viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo ir stiprinimo instrumentus.

VRM atliekamo Vyriausybinių sektoriaus darbuotojų tyrimo rezultatai rodo, kad nors darbuotojų pasitenkinimo darbo indeksas tolygiai didėja (2017 m. – 5,22, 2020 m. – 5,96), valstybės tarnybai vis vien sunku dėl talentų konkuruoti su privačiu sektoriumi dėl patrauklumo valstybės tarnyboje stokos, tarnybos teisinių santykių lankstumo stokos, nepakankamai konkurencingo darbo užmokesčio ir daugeliu atveju nepakankamai išstobulintos įstaigų organizacinės kultūros.

Neišsprendžiami iššūkiai lemia ir žemą valstybės tarnybos konkurencingumą su privačiu sektoriumi, mažina valstybės tarnybos patrauklumą. Be to, pabrėžtinai esminis pastarųjų dešimtmečių valstybės tarnybos iššūkis – aiškios lyderystės nebuvimas, nors didelė dalis organizacijos sėkmės priklauso nuo vadovų lyderystės ir vadybinių gebėjimų. Abejonių nekyla, kad įstaigų vadovai turėtų turėti pakankamą kompetencijų ir žinių ambicingiems tikslams pasiekti bei reikšmingiems pokyčiams inicijuoti.

Pasigendama nuoseklios aukštas lyderystės ir vadybines kompetencijas turinčių vadovų pritraukimo, atrankos, veiklos vertinimo praktikos ir skatinimo sistemos, išlaikymo viešajame sektoriuje mechanizmo. Pasibaigus įstaigos vadovo kadencijai, buvę vadovai dažnai palieka valstybės tarnybą, o jų įgyta patirtis ir kompetencija nėra toliau pritaikoma ir valstybės tarnyba praranda talentingus vadovus ir darbuotojus.

Šiandienos valstybės tarnyba susiduria ne tik su įstaigų vadovų lyderystės, bet ir apskritai su stiprių vadovų stoka. Šalies teisėkūroje neįtvirtintas ir nereglamentuotas aukštesniosios valstybės tarnybos institutas, kuris turėtų ir galėtų būti visuomenei pridėtinę vertę kuriančiu „pokyčių varikliu“, sugebančiu greitai ir laiku reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius ir kylančius uždavinius.

1 pav. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdysenos problematika

Nepakankamas valstybės tarnybos efektyvumas:

Vadovams trūksta strateginių lyderystės kompetencijų:

- neužtikrinamas tinkamų kandidatų į valstybės tarnybos vadovų korpusą pritraukimas, paieška, atranka ir išlaikymas;
- nesukurta vadovų korpuso valdymo sistema, sudaranti galimybes sistemškai stiprinti lyderystę valstybės tarnyboje;
- nėra ilgalaikės ir nuoseklios, į vadovų veiklos rezultatus ir ugdymo poreikius orientuotos veiklos vertinimo ir kompetencijų nustatymo bei ugdymo sistemos;
- vadovų atlygio nustatymo principai neužtikrina darbo užmokesčio konkurencingumo ir sąsajumo su jų veiklos rezultatais.

Nepakankamas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas:

- tarnautojų kvalifikacija tobulinama fragmentiškai, neužtikrinant vienodo kvalifikacijos ir gebėjimų ugdymo pasiekiamumo ir ugdymo lygio bei orientacijos į veiklos rezultatus;
- tarnautojų veiklos vertinimas nepakankamai susietas su veiklos rezultatais, o skatinimo priemonės neužtikrina efektyvaus motyvavimo;
- nėra ilgalaikės svarbiausių esamų ir būsimų poreikius atitinkančių gebėjimų ir kompetencijų poreikio viešajame sektoriuje identifikavimo, planavimo ir ugdymo sistemos;
- neefektyvus personalo administravimo procesai;
- žmogiškųjų išteklių valdymo principai neužtikrina lankstumo ir valstybės tarnybos patrauklumo.

Duomenų šaltinis: sudarė autoriai pagal VV PP

Pažangių užsienio šalių praktika rodo, kad, norint užtikrinti pakankamą dėmesį aukštesniajai valstybės tarnybai, tikslinga institucionalizuoti aukštesniosios tarnybos valdymą, kuris apimtų stiprių kandidatų pritraukimą, atranką, vertinimą, ugdymą, karjeros planavimą ir jų išlaikymą valstybės tarnyboje.

Tarptautinis valstybės tarnybos efektyvumo indeksas (angl. *International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index. Results Report, 2019*³) sudaro galimybes įvertinti, kuriose srityse Lietuvos valstybės tarnyba yra stipresnė ar silpnesnė nei kitų šalių. Pagal šį indeksą Lietuva, vertinant bendrą valstybės tarnybos efektyvumą, užima 20 vietą iš 38 EBPO šalių ir yra per dvi valstybes žemiau bendro EBPO šalių vidurkio. Iš 24 Europos Sąjungos (ES) šalių Lietuva užima 11 vietą ir pagal efektyvumą yra apie vidurį.

Atsižvelgiant į tai, kad šiandienos Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumas yra mažesnis nei EBPO šalių vidurkis, būtina didinti jos lankstumą, atsparumą ateities iššūkiams, profesionalumą skaitmeninės transformacijos kontekste ir galimybes veikti našiai, moderniai, bet stabiliai.

II. PRIEMONĖS POKYTIŠ

Įgyvendinant [2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano](#) 1 priede nurodyto 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano strateginių tikslų, uždavinių ir poveikio rodiklių sąrašo 8.3 uždavinį, bus užtikrinamas esamos būklės pokytis sukuriant modernios viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdysenos sistemą, kas iš esmės sprendžia viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdysenos problematiką.

Neišvengiamai reikia stiprinti įstaigų vadovų grupę, sukuriant ir įdiegiant valstybės tarnybos įstaigų vadovų karjeros valdymo mechanizmą. Tokiu būdu bus užtikrintas įstaigų vadovų išskyrimas ir jų teisių bei pareigų apibrėžimas, kas iš esmės sudarys prielaidas sutelkti dėmesį į efektyvesnį ir produktyvesnį vadovų korpuso valdymą, įskaitant vadovų kaitumo ir mobilumo planavimą, atsižvelgiant į valstybės ir viešojo valdymo poreikius ir siekiant juos įgalinti. Taip bus sukurtas vadovų paieškos, pritraukimo ir atrankos į valstybės tarnybos vadovų korpusą bei jų išsaugojimo modelis, kuris koreguos taikomus reikalavimus pretendents, atrankos procesą orientuos ne į gebėjimus, o į konkrečiam vadovui būtinas kompetencijas ir asmenines savybes, didins atrankos proceso patrauklumą ir atrančiančių kompetencijas, užtikrins visapusišką, kokybišką bei savalaikį grįžtamąjį ryšį apie atrankos proceso baigtį ir rezultatus pretendents. Be kita ko, modelis užtikrins nuoseklų stiprių pretendentų į vadovų pareigas rezervo, kurį sudarys tiek esami

³ Šaltinis: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

kadencijas baigiantys stiprūs vadovai, tiek gerus rezultatus atrankose pademonstravę, tačiau į pareigas nepaskirti kandidatai, tiek ir kiti reikiamas kompetencijas ir gebėjimus turinys potencialiai tinkami asmenys, sudarymą ir valdymą. Atnaujintas valstybės tarnybos vadovų kompetencijų nustatymo, matavimo ir vertinimo modelis užtikrins vadovų kompetencijų nustatymo nuoseklumą ir jų ugdymo tikslingumą, atitiktį objektyviems esamiems ir būsimiems valstybės poreikiams. Be kita ko, padarys aiškesnes ir vadovų veiklos valdymo bei vertinimo sistemas. Sukurta ir įdiegta centralizuota ugdymo sistema, programa „Lyderystės akademija“ sudarys galimybes tobulinti vadovų vadybines ir lyderystės, komunikacijos, pokyčių valdymo ir problemų sprendimo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitas reikšmingas kompetencijas.

Suformuotas profesionalių vadovų korpusas bus apmokamas konkurencingu atlygiu pagal nustatytą naują bazinį dydį (jis galėtų būti vadinamas aukščiausiojo lygmens politikų ir vadovų atlygio baziniu dydžiu), kuris susietas su šalies vidutiniu mėnesiniu bruto darbo užmokesčiu (DU) ir peržiūrimas kas kelerius metus ir indeksuojamas infliacijos dydžiu. Galimai atsisakoma valstybės tarnybos įstaigų vadovams mokamo priedo už stažą valstybei, kaip su veiklos rezultatais nesusietos ir efektyvumo neskatinančios DU dalies. Siekiant realiai didinti dirbančiųjų DU konkurencingumą, planuojama sudaryti prielaidas valstybės tarnybos įstaigų vadovams laisviau disponuoti žmogiškaisiais ištekliais neperžengiant DU fondo asignavimų ribų. Tokiu būdu įstaigų vadovai bus įgalinti nuspręsti, kiek ir kokių pareigybių reikia veiklai vykdyti ir iškeltiems tikslams pasiekti. Būtent vadovams bus priskirta atsakomybė už atlygio politikos diegimą įstaigose. Siekiant atliepti ekonominius pokyčius ir išvengti valstybės institucijose ir įstaigose mokamo DU atotrūkio nuo rinkos, bus nustatytas DU fondo indeksavimo mechanizmas.

Profesionalių vadovų korpusas bus ne tik konkurencingai apmokamas, bet ir užtikrins organizacijų darbo tęstinumą, politinį neutralumą, efektyvumą, viešumą, lankstumą, aukštą teikiamų paslaugų kokybę, o centralizuotas šio korpuso valdymas sudarys prielaidas valstybei valdyti informaciją apie turimus vadovus, jų kompetencijas, gebėjimus ir priimti sprendimus dėl efektyviausio ir geriausiai valstybės ir visuomenės poreikius atliepiančio jų panaudojimo.

Tai pat bus sukurtas ir įdiegtas kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo modelis, t. y. centralizuota ilgalaikio valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų, darbuotojų rengimo bei kompetencijų ugdymo, strateginių būsimų gebėjimų poreikio identifikavimo ir planavimo sistema, apimanti ir ugdymo procesų kokybės bei poveikio vertinimą, kuri leis užtikrinti aukštą ir valstybės bei visuomenės esamus ir planuojamus poreikius atitinkančią valstybės tarnautojų kvalifikaciją visoje valstybės tarnyboje.

Įsteigta Viešojo valdymo agentūra (toliau – VVA), kuriai numatytas vienas iš vaidmenų – valstybės tarnybos politikos įgyvendinimas – užtikrins centralizuotą vadovų korpuso valdymą, žmogiškųjų išteklių ugdymą, žmogiškųjų išteklių valdymo koordinavimą ir metodologinės pagalbos teikimą, žmogiškųjų išteklių pažangos ir efektyvumo matavimą.

Nepaneigiamas poreikis šalies mastu tobulinti ir nepakankamai efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą. Supaprastinus ir skaitmenizavus pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus bei sukūrus vienodus ir modernius IT įrankius, žmogiškųjų išteklių valdymas valstybės tarnybos įstaigose bus įgyvendinamas decentralizuotai. Be to, darbuotojų poreikį apspręs valstybės tarnybos įstaigos vadovas, nes bus panaikinamas didžiausias leistinas valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičius, taip įgalinant institucijų ir įstaigų vadovus nuspręsti, kiek ir kokių pareigybių reikia veiklai vykdyti ir iškeltiems tikslams pasiekti. Siekiant spręsti ne tik netinkamo kandidato

priėmimo riziką, bet ir dalį su valstybės tarnautojų atleidimu susijusių problemų, valstybės tarnybos reguliavimą priartinti prie Darbo kodekso nuostatų, išbandymo laikotarpis bus nustatomas ir valstybės tarnautojams.

Sukurtos ir įdiegtos motyvavimo ir karjeros valdymo priemonės skatins efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą, nes bus sukurtas skatinimo finansavimo mechanizmas, teisinės prielaidos taikyti įvairesnes (ne)materialines skatinimo priemones, skatinimą siejant ne tik su nepriekaištingu elgesiu ar veiklos vertinimu, stiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo politikos formavimą organizacijose, diegti privalomą organizacinę kultūrą, įskaitant ir mikroklimato gerinimą.

Valstybės tarnautojų vertinimo sistema modernizuota susiejant su individualiais veiklos rezultatais ir įstaigų strateginiais tikslais, kai sudaromos sąlygos visapusiškam ir objektyvesniam vertinimui 360 laipsnių kompetencijų vertinimo įrankį taikyti vidurinės grandies vadovams, esmingai atnaujinamas esamas kompetencijų modelis, keičiama vertinimo skalė (nustatant daugiau vertinimo opcijų) ir rezultatų, kvalifikacijos ir gebėjimų lyginamieji svoriai, nustatomas platesnis tarnybinės veiklos vertinimo priemonių sąrašas ir sudaromos sąlygos skatinti ir komandas, o ne tik pavienius valstybės tarnautojus.

Sparčiai besikeičiančio pasaulio sąlygomis šalies valstybės tarnyba taip pat susiduria su skaitmeniniais iššūkiais, kai kurie žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimai negali būti priimami remiantis objektyviais duomenimis, o personalo administratorius neturi pakankamai galimybių tapti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistu, dirbančiu su žmonėmis, o ne su informacinėmis sistemomis, atliekant rutinines funkcijas.

Todėl iškilo poreikis imtis sisteminių žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo valdymo institucijose ir įstaigose pokyčių siekiant sukurti modernią viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri užtikrintų valstybės tarnybos efektyvumą.

III. TEISINĖ APLINKA

Šiuo metu galiojantis Lietuvos viešojo valdymo institucijų sistemos teisinis reglamentavimas nesudaro nei sąlygų, nei prielaidų efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui. Atvirkščiai, teisinio reguliavimo gausa, teisės aktų nuostatų smulkmeniškumas, primenantis vadovėlius, apsunkina ne tik teisėkūros procesą, bet ir užkerta kelią bet kokiam lankstumui valstybės tarnyboje.

Perteklinis tarnybos santykių reguliavimas nesudaro prielaidų taikyti efektyvių žmogiškųjų išteklių valdymo principų, į valstybės tarnybą pritraukti talentus į įvairias pozicijas, juos atsirinkti, motyvuoti ir išlaikyti. Dėl šio painaus ir sudėtingo reguliavimo kyla nepasitikėjimas valstybės tarnybos sistema, didėja valstybės administravimo kaštai, neracionaliai paskirstomi žmogiškieji ištekliai.

Akivaizdus konkurencinis prieštaravimas tarp valstybės tarnybos, kaip darbdavio, ir privataus sektoriaus darbdavių, kuriems galioja mažiau ribojančios Darbo kodekso nuostatos (veikia privatinės teisės principas „leidžiama viskas, kas neuždrausta“). Vadovaudamiesi šiomis nuostatomis, darbdaviai yra laisvi priimti įvairesnius personalo valdymo sprendimus, taikyti pažangias vadybines metodikas ir inovacijas. Žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje teisinis reguliavimas turi būti lankstus. Atsižvelgiant į tai, įgyvendinant priemonę bus atlaisvinamas teisinis valstybės tarnybos teisinių santykių reguliavimas, priartinant prie Darbo kodekso nuostatų, sudarant sąlygas institucijų vadovams lanksčiai valdyti personalą ir efektyviausiu būdu siekti institucijos tikslų.

IV. TIKSLINĖ GRUPĖ

Įgyvendinama priemonė turėtų įtakos visoms šalies viešojo valdymo institucijoms, įskaitant savivaldybių institucijas ir įstaigas, jų vadovus ir darbuotojus. Moderni viešojo valdymo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistema užtikrins viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą, todėl ši įgyvendinama priemonė turėtų įtakos ne tik viešojo valdymo institucijų darbuotojams, kurie laikomi tiesioginiais naudos gavėjais, bet ir šalies visuomenei (piliečiai – netiesioginės naudos gavėjai), kuri, kaip tikimasi, gautų kokybiškesnes paslaugas.

III SKYRIUS ALTERNATYVŲ ANALIZĖ

PIRMASIS SKIRSNIS PLĖTROS PROGRAMOS PAŽANGOS PRIEMONĖS ALTERNATYVOS

2021 m.⁴ Lietuvoje buvo kiek daugiau nei 46 tūkst. valstybės tarnautojų, iš jų apie 24 450 nestatutinių valstybės tarnautojų, t. y. karjeros valstybės tarnautojai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai ir įstaigų vadovai.

Šioje apimtyje formuluojamos alternatyvos yra skiriamos tai pačiai VV PP įvardintai problemai spręsti (*nepakankamas Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumas*). Parengus viešajam sektoriui skirtos žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos sukūrimo ir įdiegimo investicijų projektą (toliau – Investicijų projektas) paaiškėjo, kad anksčiau pasirinkta geriausia alternatyva Nr. 1 „Sukurti modernią valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdysenos viešojo valdymo institucijose ekosistemą“ yra nepriimtina, nes negali būti įgyvendinta per priemonės laikotarpį, kainuoja daugiau, nei buvo planuota, ir sukuria didelę finansinę naštą valstybės biudžetui ateityje (žr. Investicijų projektas, 3 lentelė). Vadovaujantis Investicijų projektu, buvo patikslintos Skaičiuoklėje esančios 1-2 alternatyvos ir Skaičiuoklės darbalaukis „Išlaidos“, jame pateikiant Investicijų projekto skaičiuoklės duomenis (žr. Skaičiuoklės darbalaukio „Išlaidos“ 16-75 eilutes) apie žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos sukūrimo ir įdiegimo išlaidas. Siekiant optimalaus valstybės biudžeto lėšų panaudojimo, buvo sumodeliuota 4 alternatyva (nauja), kurioje įvertintos optimalios apimties žmogiškųjų išteklių valdymo informacinės sistemos kūrimo ir tobulinimo veiklos, įtraukiant kitas veiklas iš 1 alternatyvos. Taip pat atliktos 1-2 alternatyvų aprašymo teksto korekcijos šiame pagrindimo apraše, atsižvelgiant į aplinkoje įvykusius pokyčius.

3 alternatyva nebevertinama, nes joje numatytos apimties veikla „Sukurta ir įdiegta strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistema“ tapo nebeaktuali (priėmus Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimą⁵, nebebus vykdomos visos centralizuotos specialistų lygmens valstybės tarnautojų atrankos, o kitos šios alternatyvos veiklos yra tapačios naujai sumodeliuotos 4 alternatyvos veikloms.

Taip pat nebevertinama su VVA įsteigimu ir įveiklinimu susijusi veikla, kuri yra būtina VV PP įvardintai problemai spręsti (*nepakankamas Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumas*), tačiau šiai veiklai įgyvendinti nutarta nenaudoti pažangos lėšų, nes: prašytos VVA darbo užmokesčio išlaidos yra netinkamos finansuoti iš EGADP; trys Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plano „Naujos kartos Lietuva“ (toliau – NKL) rodikliai, kurių siekia VRM (Nr.138, Nr.139 ir Nr.141) bus įgyvendinti ir nefinansuojant su VVA įsteigimu ir įveiklinimu susijusios veiklos; visų EGADP lėšų, kurių nereikia NKL rodikliams pasiekti, naudojimas turi būti suderintas su Lietuvos Respublikos finansų ministerija (toliau – FM), o FM, priimdama sprendimą, vadovaujasi teisės aktų nuostatomis⁶ ir atsižvelgia į visas aplinkybes, tokias kaip rizika, kad trūks lėšų kitiems NKL rodikliams pasiekti, arba galimas EK sankcijas už stebėsenos rodiklių nepasiekimą.

1 alternatyva – sukurti modernią valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdysenos viešojo valdymo institucijose ekosistemą.

2 alternatyva – efektyvinti šalies valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdymą.

⁴ Šaltinis: Valstybės tarnautojų registro 2021 m. gruodžio 31 d. duomenys

⁵ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, 2023 m. gegužės 25 d. Nr. XIV-1985.

⁶ 2021–2027 metų Europos Sąjungos fondų investicijų programos ir Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo plano „Naujos kartos Lietuva“ administravimo taisyklių, patvirtintų Lietuvos Respublikos finansų ministro 2022 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. 1K-237, 72³ p.

3 alternatyva – patobulinti valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdyseną viešojo valdymo institucijose (nebevertinama).

4 alternatyva – patobulinti valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdyseną viešojo valdymo institucijose (nauja).

Įgyvendinant PŽP, planuojama vykdyti trijų tipų veiklas – analitinę, reguliacinę ir investicinę, kurios mišriai apima šių veiklų elementus. Finansavimo lėšos būtų naudojamos tik investiciniams veiksams vykdyti.

Ties kiekviena analizuojama PŽP alternatyva neaprašomos reguliacinės veiklos, kurios yra būtina sąlyga siekiant sudaryti teisinės prielaidas išspręsti nepakankamo Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumo iššūkius ir turi būti įgyvendinamos bet kurios iš nagrinėjamų alternatyvų atveju. Už reguliacinių veiklų įgyvendinimą yra atsakinga vidaus reikalų ministro 2022 m. kovo 17 d. įsakymu Nr. 1V-209 „Dėl darbo grupės sudarymo“ sudaryta darbo grupė, kuriai pavesta parengti:

- * Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektą;
- * teisės aktų, reglamentuojančių viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokestį, pakeitimų projektus;
- * kitus susijusius teisės aktų pakeitimų projektus, kurie bus įtraukti į bendrą dokumentų paketą.

Formuojant alternatyvas, yra įvertinta kiekvienai veiklai įgyvendinti reikalingų investicijų suma bei palaikymo sąnaudos (žr. Viešojo valdymo plėtros programos priemonių skaičiuoklės (toliau – Skaičiuoklė) darbalapį „Išlaidos“).

Atsižvelgiant į tai, kad PŽP poreikį lemia nepakankamas Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumas, o VV PP yra numatytos spręstinios problemos priežastys, siekiant efektyvaus ir sistemiško PŽP įgyvendinimo, numatyti šie esminiai komponentai veiklų pagrindu yra visose nagrinėjamose alternatyvose tik skirtinga apimtimi:

1. Valstybės tarnybos vadovų valdymo mechanizmas.
2. Strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistema.
3. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema.

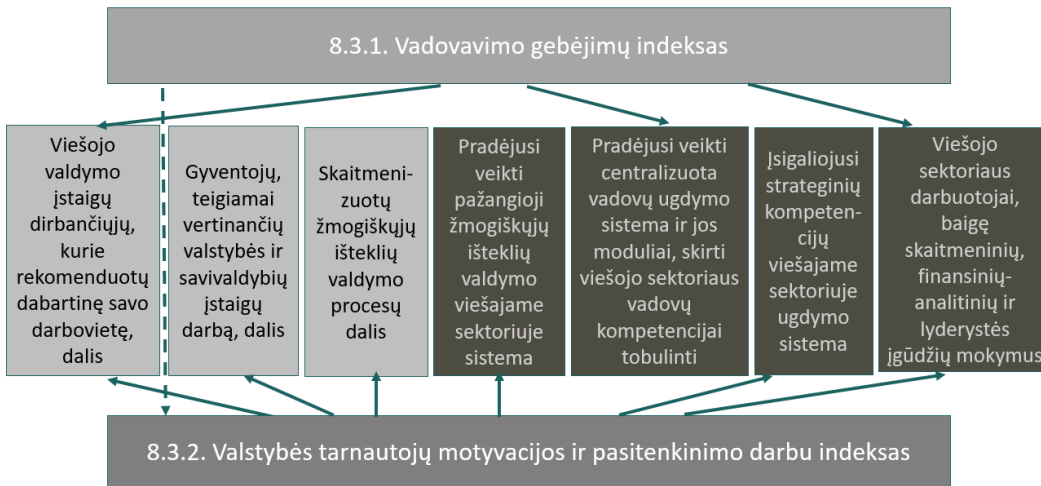
Taip pat, siekdama plėtoti veiklų turinį, VRM įgyvendino šiuos ES lėšomis finansuojamus projektus: „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas valstybės tarnyboje“ (projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-923-01-0007) ir „Įstaigų vadovų lyderystės stiprinimas“ (projekto Nr. 10.1.5-ESFA-V-925-01-0002). Šių projektų veiklos ir jų turinys dėl jų priskirtinumo tęstinių lėšų kategorijai PŽP neatsispindi. Vis dėlto visų šių projektų rezultatai tiesiogiai prisideda prie valstybės tarnybos pertvarkos sisteminių pokyčių. Iš esmės PŽP sudaro sąlygas VRM įgyvendinti Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano, patvirtinto Vyriausybės 2021 m. kovo 10 d. nutarimu Nr. 155 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo“, (toliau – Lietuvos Respublikos Vyriausybės planas) 9.3 papunktyje numatytame Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos projekte „Stiprūs ir atsakingi vadovai – valstybės tarnybos veidas“ nustatytus veiksmus, ir tinkamai vykdyti valstybės tarnybos pertvarką.

Veiklos, numatytos PŽP ir sprendžiančios kompleksiskai pirmiau įvardintas problemas, suplanuotos su Europos Komisija suderintame NKL ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plane.

Vis dėlto ne tik esminių komponentų – lyderystė valstybės tarnyboje, viešojo sektoriaus strateginės kompetencijos ir žmogiškųjų išteklių administravimas – investiciniai veiksmai, bet ir kiti lygiagrečiai vykdomi veiksmai yra būtini, siekiant atliepti ateities valdymą ir jame efektyviai veikiančią modernią valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdysenos viešojo valdymo institucijose ekosistemą.

Priemonės įgyvendinimo stebėsenai pasirinkti rezultato rodikliai, nurodyti VV PP ir NKL, jų sąsajos su poveikio rodikliais, nurodytais NPP, yra pavaizduotos 2 pav.

2 pav. Stebėsenos rodiklių, NPP ir NKL rodiklių sąsajos



Duomenų šaltinis: sudarė autoriai

Kiti rodikliai – Naujų ir patobulintų viešųjų skaitmeninių paslaugų, produktų ir procesų naudotojai, Švietimo ar mokymo veiklos dalyvių skaičius, Švietimo ar mokymo veiklos dalyvių skaičius, iš jo skaitmeninių įgūdžių ugdymo veiklos dalyvių skaičius, Švietimo ar mokymo veiklos dalyvių skaičius, iš jo švietimo ar mokymo veiklos (išskyrus skaitmeninių įgūdžių ugdymą) dalyvių skaičius yra NKL bendrieji rodikliai, kurie neturi siektinų reikšmių. Duomenys bus renkami iš susijusių reformų ir investicijų rodiklių.

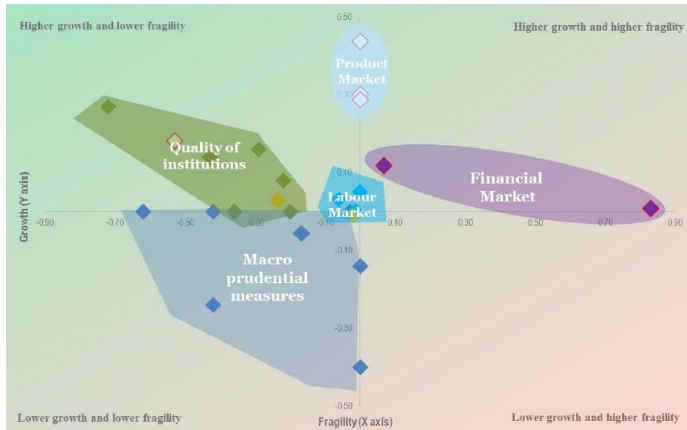
Stebėsenos rodikliams įtaką gali turėti tiesioginiai ir netiesioginiai veiksniai:

- * pasikartojančios ar naujos krizių sąlygos;
- * žmoniškųjų išteklių trūkumas bei kaita;
- * skirtas ne laiku pakankamas arba neskirtas finansavimas;
- * politinio sutarimo stoka tarpinstituciniuose deriniuose bei Lietuvos Respublikos Seime priimant atitinkamus teisės aktus.

Prielaidos, kuriomis remiamasi atliekant alternatyvų finansinius skaičiavimus

Viešasis sektorius, kuriame dirba apie 75 mln. darbuotojų, yra didžiausia atskira „pramonės šaka“ Europos Sąjungoje, kurioje dirba apie 25 % darbo jėgos (apie 16 % vien centrinėje valdžioje). Galima kalbėti apie aiškią valstybių viešojo valdymo efektyvumo ir ekonominio konkurencingumo koreliaciją. Šiuo metu yra labai sudėtinga įvertinti efektyvaus viešojo sektoriaus veikimo poveikį valstybės finansams ir socialinei ekonominei būklei, nes tam nėra sukurtos bendros metodikos. Siekiant įvertinti bent preliminarų numatomą šios PŽP socialinį ekonominį efektą Lietuvai, toliau aprašytos teorinės prielaidos įvairių susijusių mokslinių analizių bei aktualių statistinių duomenų pagrindu leidžia suprasti, ar teisinga kryptimi einama įgyvendinant šią PŽP. Įgyvendinus PŽP veiklas, bus vykdoma *ex-post* PŽP veiklų sukurtos socialinio ekonominio efekto stebėseną, leisianti realiais duomenimis nustatyti ir prireikus koreguoti PŽP veiklų apimtį bei kompoziciją siekiant pasiekti norimą PŽP rezultatą.

3 pav. Valstybės sektoriaus kokybės įtaka ekonomikai



Pagal Pasaulio banko nustatytus ES valstybių valdymo efektyvumo ir ekonominio konkurencingumo rodiklius akivaizdu, kad efektyviu valdymu pasižyminčios šalys (Danija, Suomija, Nyderlandai, Švedija) yra ir tarp ekonominio konkurencingumo lyderių⁷.

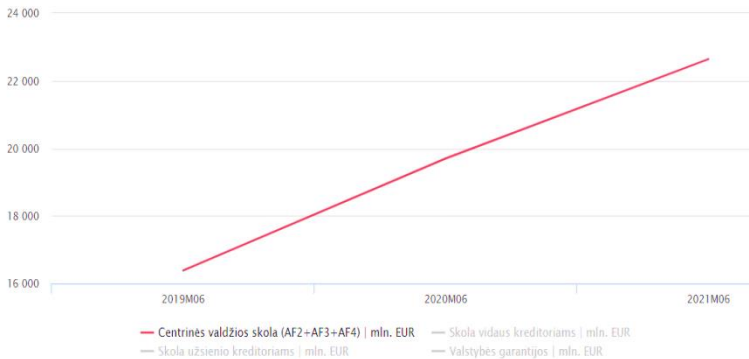
Analizės ir tyrimai rodo, kad efektyvus viešasis valdymas užtikrina efektyvesnę ir rezultatyvesnę ekstremaliųjų situacijų, krizių, nenumatytų ekonominių šokų (toliau – krizinės situacijos) valdymą, mažesnius išteklius ir geresnę rezultatą.

Duomenų šaltinis: OECD

Institucinės kokybės rodikliai siejami ir su didesniu augimu, ir su mažesniu pažeidžiamumu⁸, valstybės sektoriaus kokybės įtaką ekonomikai puikiai iliustruoja 3 pav. Jame rodoma, kad viešojo sektoriaus kokybė sukuria 15 % ir didesnę ekonomikos apsaugos efektą. Šis efektas išreikštas įvertinus OECD ir kitų valstybių narių 10 % blogiausių ketvirtinių BVP rodiklių augimo statistinę informaciją 1970–2014 m.

Vyriausybė, reaguodama į COVID-19 ligos sukeltos pandemijos keliamas grėsmes visuomenės sveikatai bei žmonių gyvybei ir siekdama užtikrinti koordinuotus veiksmus iniciatyviai valdyti COVID-19 plitimo riziką, stabilizuoti socialinę ir ekonominę padėtį šalyje ir prisitaikyti prie COVID-19 pandemijos nulemtų pokyčių, patvirtino Ekonomikos skatinimo ir koronaviruso (COVID-19) platinimo sukeltų pasekmių mažinimo priemonių planą⁹. Jo priemonėms per 2020 m. buvo numatyta skirti 6 240,5 mln. eurų, iš jų 4 335,2 mln. eurų – valstybės vardu pasiskolintos lėšos¹⁰.

4 pav. Centrinės valdžios skola



Taigi, dėl COVID-19 pandemijos Centrinės valdžios skola (žr. 4 pav.) nuo 16 379,3 mln. eurų 2019 m. Q2 pakilo iki 22 640 mln. eurų 2021 m. Q2¹¹.

Jei ekonominio šoko atveju efektyvus viešasis valdymas amortizuoja ir bent iš dalies stabilizuoja šalies finansinę būklę, teigtina, kad dėl pasaulį netikėtai užklupusio COVID-19 Lietuvos centrinės valdžios skola galimai taip labai nebūtų augusi.

Duomenų šaltinis: Valstybės duomenų agentūra

Darant prielaidą, kad krizinės situacijos kartojasi kas trejus metus, o trunka maždaug dvejus metus, (2008–2010 m. pasaulinė finansinė ir ekonominė krizė įtakojo sparčiai sumažėjusios Lietuvoje ekonominės veiklos

⁷ Šaltinis: European Commission. A comparative overview of public administration characteristics and performance in the EU28, 2018:

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19208&langId=en>

⁸ Šaltinis: OECD. Strengthening Economic Resilience: Insights from the Post-1970 Record of Severe Recessions and Financial Crises, 2016:

<https://search.oecd.org/economy/growth/Strengthening-economic-resilience-insights-from-the-post-1970-record-of-severe-recessions-and-financial-crises-policy-paper-december-2016.pdf>

⁹ Šaltinis: Valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita „Ekonomikos skatinimo ir koronaviruso (COVID-19) sukeltų pasekmių mažinimo priemonių plano tikslo – padėti verslui išsaugoti likvidumą – įgyvendinimo teisėtumas“ 2021: [ekonomikos-skatinimo-ir-koronaviruso-covid-19-sukeltu-pasekmiu-mazinimo-priemoniu-plano-tikslo-padeti-verslui-issaugoti-likvi.pdf](https://www.vkt.lt/ekonomikos-skatinimo-ir-koronaviruso-covid-19-sukeltu-pasekmiu-mazinimo-priemoniu-plano-tikslo-padeti-verslui-issaugoti-likvi.pdf)

¹⁰ Šaltinis: suma patvirtinta Vyriausybės 2020 m. gruodžio 9 d. pasitarimo sprendimu (protokolas Nr. 54).

¹¹ Šaltinis: oficialiosios statistikos portalas. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=ca301037-41c0-4c59-8e91-56bb53f709b5#/>

mastą, užimtumą ir gyvenimo lygį, paspartino ekonominę emigraciją; 2011–2012 m. euro zonos skolų krizė išryškino struktūrines euro zonos problemas ir padidino įtampą joje; 2015 m. sausio 1 d. vietoj nacionalinės valiutos lito įvesta bendra Europos valiutos euras sukėlė gyventojų ekonominių nuogastavimų dėl kainų, 2019 m. pasaulį sukūrė COVID-19 pandemija tebesitęsianti dar ir šiuo metu; prie Lietuvos sienos iš Baltarusijos būriais siunčiami pabėgėliai sukėlė migracijos krizę, 2022 m. prasidėjo karas Ukrainoje), o, kaip jau minėta, atitinkamu periodiškumu šalyje pasikartojus krizėms BVP ekonominio šoko atveju efektyvus viešasis valdymas absorbuotų bent 15 proc. (t. y. maždaug 69 mln. eurų metinių BVP praradimų) padarinių (žr. Skaičiuoklės lange „Prielaidos“ naudą Nr. 2 ir jos skaičiavimus). Taip pat manytina, kad esant efektyvesniam viešojo sektoriaus veikimui būtų mažesnis Lietuvos Respublikos Vyriausybės finansinių priemonių poreikis, nei buvo suvaldant COVID-19 padarinius. Todėl tikėtina, kad šios PŽP ekonominis efektas turėtų papildomą efektą – sumažintų ir valstybės poreikį skolintis (šis papildomas efektas Skaičiuoklėje nėra įvertintas).

Šalyje 2021 m. COVID-19 pandemijai valdyti iš skirtų 1,68 mlrd. eurų panaudota – 1,04 mlrd. eurų¹². 2021 m. vien darbo užmokesčiui ir priemokoms už darbą, esant nukrypimams nuo normalių darbo sąlygų, už darbą naktį, viršvalandinį darbą išmokėti dėl COVID-19 pandemijos situacijos (toliau – papildomas DU finansavimas) viešajam sektoriui papildomai skirta 15,03 mln. eurų¹³. Manytina, kad esant efektyviam ir moderniam, lanksčiam ir atspariam viešajam sektoriui, t. y. su efektyvius valstybės tarnybos valdymą, viešojo sektoriaus papildomos išlaidos tokia apimtimi nebūtų patirtos; tikėtina, kad jos būtų ženkliai mažesnės. Nors ir konkrečių bei detalių plataus masto analizių atlikta nėra, tačiau pažangios vakarų pasaulio valstybės siekiamos realios ekonominės naudos investuoja į viešąjį sektorių ir nuolat jį modernizuoja.

Darant analogišką prielaidą apie krizinių situacijų atsikartojimą ir trukmę bei skaičiuojant, kad sukūrus modernią valstybės tarnybos ir žmoniškųjų išteklių valdyseną viešojo valdymo institucijose, mažėtų jų valdyme dalyvaujančių valstybės institucijų papildomos išlaidos ~13 procentinių punktų, t. y. efektyvus valstybės tarnautojų funkcijų vykdymo mechanizmas nereikalautų papildomų DU priemonių iš biudžeto ekonominių šokų metu (žr. Skaičiuoklės lange „Prielaidos“ naudą Nr. 1). Tai būtų dar viena socialinio-ekonominio poveikio nauda.

Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos duomenimis¹⁴, valstybės biudžeto IT lėšos 2020 m. sudarė maždaug 194 mln. Įvertinant tai, kad atitinkamos sumos yra skiriamos šalies IT modernizavimui, skaitmenizavimui ir su tuo susijusiems prioritetams, vis dėlto nemaža dalis skiriama valstybės biudžeto asignavimų įstaigoms programinių įrangų, taikomųjų programų, licencijų, IT sistemų atnaujinimo išlaidoms bei IT specialistų DU.

2019 m. pabaigoje konsultacijų ir tyrimų įmonė CIVITTA parengė investicijų projektą „Centralizuoto valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų dirbančiųjų darbo užmokesčio skaičiavimo, išmokėjimo ir su šiais procesais susijusių žmoniškųjų išteklių valdymo funkcijų atlikimo sprendimo parengimas ir pagrindimas“¹⁵ siekiant tobulinti personalo administravimo, darbo užmokesčio apskaitos ir su tuo susijusių žmoniškųjų išteklių valdymo procesus ir didinti jų kokybę nacionaliniu mastu. Investiciniame projekte išsamiai išanalizuotas projekto kontekstas, turinys, atlikti galimybių ir alternatyvų, finansinės, ekonominės bei jautrumo analizės, taip pat apibendrinta investicijų projektui parengti skirta apklausa apie darbo užmokesčio apskaitos procesus, naudojamas IT sistemas ir IT įrankius, tam skiriamus išteklius ir kitus aspektus.

Remiantis investicinio projekto duomenimis, informacinių sistemų palaikymo kaštų sutaupymai iš viso galimai sudaro apie 1,278 mln. eurų kasmet¹⁶ dėl standartizuotų ir automatizuotų procesų bei informacinių sistemų integracijų, neskaičiuojant sutaupomo tikslinių grupių darbuotojų, darbo laiko.

¹² Šaltinis: Lietuvos Respublikos finansų ministerija: <https://lietuvosfinansai.lt/>

¹³ Šaltinis: Lietuvos Respublikos finansų ministerija: <https://lietuvosfinansai.lt/>

¹⁴ Šaltinis: Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija: <https://eimin.lrv.lt/lt/ziniasklaidai/naujienos/ekonomikos-ir-inovaciju-ministerija-atveria-daugiau-duomenu-paskelbtos-biudzeto-lesos-skirtos-valstybes-it-sriciai/>

¹⁵ Šaltinis: VVA <https://vva.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/lgGKAYEafVk.pdf>

¹⁶ Šaltinis: VVA <https://vva.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/lgGKAYEafVk.pdf>

Darytina prielaida, kad sukūrus vieningą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kasmet galimai būtų sutaupoma analogiška suma valstybės biudžeto IT skirtų lėšų vietinės reikšmės DU ir personalo administravimo sistemų atnaujinimui, palaikymui ir pan., taip pat tokiu būdu mažinama IT priežiūros fragmentacija ir veiklos išlaidos (žr. Skaičiuoklės lange „Prielaidos“ naudą Nr. 3 ir jos skaičiavimus). Tai dar viena socialinio-ekonominio poveikio nauda.

Šiandienos valstybės tarnyba susiduria su lyderystės ir stiprių vadovų stoka. Trūksta greitai ir laiku reaguoti į besikeičiančius visuomenės poreikius ir kylančius uždavinius, o įstaigų vadovams – pakankamų kompetencijų ir žinių ambicingoms komandoms sukurti ir pasiekti reikšmingų pasiekimų, atliepančių aktualius XXI a. iššūkius.

Manytina, kad, vadovams demonstruojant lyderystę ir aukštą vadovavimo kultūrą ir kompetencijas, gebant suburti ir išlaikyti profesionalų komandą – talentingus, puikius skaitmeninius įgūdžius turinčius, motyvuotus komandos narius – turėtų mažėja darbuotojų kaita. Laikoma, kad natūrali personalo kaita yra 10 proc., t. y. mažas procentas dėl įvairių priežasčių organizaciją paliekančių darbuotojų.

Darytina prielaida, kad, sustiprinus vadovų korpusą, jiems efektyviai demonstruojant lyderystę ir aukštą vadovavimo kultūrą, teigiant, kad viešasis sektorius reprezentatyviai atspindi ir viešojo valdymo institucijas, vidutinė metinė darbuotojų kaita laikytųsi ties 10 proc. (žr. Skaičiuoklės lange „Prielaidos“ naudą Nr. 4 ir jos skaičiavimus).

Visos alternatyvos skaičiuotos remiantis minėtomis prielaidomis, kurios atspindi galimas socialinio-ekonominio poveikio naudas su 15 metų PŽP veiklų gyvavimo laikotarpiu, nes modeliuojama, kad nauja diegiama IT sistema bus eksploatuojama 15 metų. Suformuluotos alternatyvos, sprendžiančios tą pačią VV PP įvardintą problemą, skiriasi veiklų turiniu ir jų apimtimi.

1 alternatyva.

Sukurta moderni valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdysenos viešojo valdymo institucijose ekosistema

Alternatyvos aprašymas

1-osios alternatyvos įgyvendinimas vykdomas pagal tris būtinus ir esminius jos komponentus (žr. 5 pav.). Kuriant modernią valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdysenos viešojo valdymo institucijose ekosistemą, įgyvendinant kompleksinę viešojo sektoriaus reformą bei valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valstybės tarnyboje valdymo modernizavimą siekiama padidinti valstybės tarnybos efektyvumą, patrauklumą ir nustatyti naujos kartos valstybės tarnybos valdymo modelį.

Valstybės tarnybos problemos sprendžiamos sistemiškai, apimant lyderystės valstybės tarnyboje ir viešojo sektoriaus strateginių kompetencijų bei žmogiškųjų išteklių administravimo aspektus, sukuriant reikiamus teisinius pagrindus ir įgyvendinimo mechanizmus. Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ir jų valdymo mechanizmo sukūrimas ir įdiegimas sudarys prielaidas sisteminių pokyčių tęstinumo užtikrinimui viso viešojo sektoriaus vadovų lygiu, o vieningos žmogiškųjų išteklių administravimo sistemos sukūrimas užtikrins standartizuotus ir efektyvius personalo valdymo procesus, sumažinančius administracinę naštą ir administravimo funkcijų įgyvendinimui skiriamas valstybės biudžeto lėšas.

5 pav. Pagrindiniai alternatyvos įgyvendinimo komponentai



Duomenų šaltinis: sudarė autoriai

Dėl pasirinktos veiklų apimties, t. y. su strateginėmis kompetencijomis ir žmogiškųjų išteklių administravimu susijusių problemų sprendimo visa viešojo sektoriaus apimtimi ir lyderystės stiprinimo valstybės tarnybos vadovų segmente, užtikrinamas nuoseklus sisteminių pokyčių įgyvendinimas ir efektyvus išteklių valdymas.

Alternatyvos veiklos

Įgyvendinant esminius alternatyvos tikslus, numatomos šios veiklos:

- **Sukurtas ir įdiegtas VT vadovų valdymo mechanizmas („Lyderystės akademija“)**, kuris užtikrins vadovų korpuso institucionalizavimą ir centralizuotą valdymą, vadovų karjeros sistemos sukūrimą. Siekiant užtikrinti pakankamą dėmesį valstybės tarnybos vadovų korpusui, jų valdymas, apimantis talentų – lyderių paiešką, pritraukimą, atranką, priėmimą, veiklos vertinimą ir motyvavimą, karjeros planavimą ir jų išlaikymą viešajame sektoriuje, bus institucionalizuotas. Lyderystės stiprinimas bus vykdomas sudarius ilgalaikį viešojo sektoriaus vadovų rengimo bei kompetencijų ugdymo planą ir įteisinus jo veikimą. Veiklos investicijas žr. Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ E.3.1. eilutėje.

Kokybišką ugdymo procesą ir rezultatą užtikrina nuolatinis ugdymo turinio tobulinimas ir aktualizavimas, be to, įvertinant šiuolaikinėje visuomenėje vykstančius nuolatinis intensyvius socialinio, ekonominio ir organizacinio gyvenimo pokyčius, kinta ir efektyviai bei rezultatyviai vadovų ir jų vadovaujamų įstaigų veiklai užtikrinti būtinų kompetencijų ir jų ugdymo poreikis. Todėl, siekiant užtikrinti vadovų ugdymo programos efektyvumą, aktualumą ir atitiktį esamiems ir būsimiems jų, jų vadovaujamų įstaigų bei valstybės poreikiams, planuojamos kasmetinės 0,5 proc. bendros veiklos įgyvendinimo sumos (maždaug 18 tūkst. eurų, t. y. minimalus dydis) palaikymo, turinio atnaujinimo sąnaudos, o kas 4 metus (tiek trunka didžiosios dalies įstaigų vadovų kadencijos) skirtina maždaug 20 proc. nuo bendros veiklos įgyvendinimo sumos (apie 738 tūkst. Eurų), mokymų turinį atnaujinant didesne apimtimi, atsižvelgiant į įstaigų ir valstybės poreikius naujiems kadenciniams laikotarpiams bei galimai apmokant daugiau naujų vadovų (žr. Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ veiklų ir palaikymo (atnaujinimo) sąnaudas G.2. eilutėje). Nors patikimos išorės informacijos nėra, tačiau daroma loginė prielaida, kad, atsižvelgiant į apimtį (kas kadenciją keičiasi apie 60 proc. vadovų), tikslas – vadovų korpuso sudėtį „naujinti“ naujais žmonėmis „iš išorės“, todėl manytina, kad atnaujinimui kas 4 metus skirtinas 1/5 biudžeto dydis yra ir optimalus, ir racionalus, o kasmetinė palaikymo suma – tarsi minimalus rezervams būtiniausiems darbams atlikti.

- **Sukurta ir įdiegta strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistema** leis sukurti ilgalaikę ir tvarią viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų ugdymo sistemą, skirtą kompetencijų atitikčiai modernios valstybės poreikiams užtikrinti ir strategines kompetencijas turinčių viešojo sektoriaus dirbančiųjų skaičiui padidinti. Bus vykdomos strategiškai svarbiausių gebėjimų stiprinimo veiklos, kuriomis bus siekiama užpildyti aktualiausias, jau identifikuotas strategiškai svarbių kompetencijų spragas, trukdančias priimti duomenimis pagrįstus valstybės valdymo sprendimus, bei užtikrinti tinkamą viešojo sektoriaus darbuotojų pasirengimą Lietuvos pirmininkavimui ES Tarybai. Strateginės kompetencijos, kurias numatyta stiprinti, yra trejopos:

- skaitmeninės kompetencijos;
- strateginės kompetencijos;
- lyderystės kompetencijos.

Skaitmeninių įgūdžių kompetencijai valdyti bus įdiegtas automatizuotas skaitmeninių įgūdžių valdymo valstybės tarnyboje įrankis. Naudojantis šiuo įrankiu, bus testuojami pretendentų į valstybės tarnybą skaitmeniniai įgūdžiai, o jau dirbantiems – pasiūlyti įgūdžių įsivertinimo (testavimo) įrankiai, kurių rezultatai susieti su kompetencijų kėlimo turiniu. Veiklos investicijas žr. Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ E.3.3. eilutėje.

Dėl nuolatinių kintančių šiuolaikinės visuomenės ir gyvenimo aplinkybių bei jų nulemtų tobulintinių kompetencijų pokyčių planuojamos kasmetinės maždaug 22 tūkst. eurų (0,5 proc., t. y. minimalus dydis) šios sistemos palaikymo, atnaujinimo sąnaudos, o kas 4 metus (atsižvelgiant į vadovų ir kartu jiems keliamų tikslų dėl įstaigų valdymo ir veiklos rezultatų pasikeitimus) numačius po 20 proc. nuo bendros veiklos įgyvendinimo sumos (apie 884 tūkst. eurų), būtų iš esmės atlikti sisteminiai turinio atnaujinimo darbai, skirti ugdymo turiniui aktualizuoti, ugdymo metodams ir įrankiams modernizuoti bei orientacijai į svarbiausių kompetencijų ugdymą (žr. Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ veiklų ir palaikymo (atnaujinimo) sąnaudas G.3. eilutę). Nesant patikimų išorės duomenų, daroma loginė prielaida, kad, atsižvelgiant į apimtį (vadovai keičiasi kas kadenciją, dažnu atveju su jais – ir įstaigų veiklos tikslai), tikslas – užtikrinti sisteminį visų viešojo sektoriaus darbuotojų ugdymą, nepriklausomai nuo jų pozicijos, manytina, kad reikalingiems ugdymo turinio „perkrovimo“ poreikiams kas 4 metus skirtinas 1/5 biudžeto dydis yra ir optimalus, ir racionalus, o kasmetinė palaikymo suma – tarsi minimalus rezervams būtiniausiems darbams atlikti.

• **Suprojektuota ir įdiegta vieninga, lanksti ir moderni viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema** supaprastins viešojo sektoriaus personalo valdymo procesus, leidžiant centralizuotai planuoti, numatyti personalo poreikius, įvertinti kiekvieno dirbančio asmens efektyvumą ir pažangą. Bendros viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas leidžia supaprastinti žmogiškųjų išteklių valdymą užtikrinant, kad kuo didesnė dalis su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių procesų viešajame sektoriuje būtų skaitmenizuota, standartiniai personalo administravimo procesai automatizuoti, o sudėtingiems algoritmams personalui valdyti būtų pasitelktas dirbtinis intelektas.

Priemonės veiklos leis užtikrinti reikalingą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą, didinant informacinių technologijų taikymo efektyvumą ir mažinant IT priežiūros fragmentaciją ir veiklos išlaidas (investicijas žr. Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ E.1.1. eilutę).

Atsižvelgiant į 13-ąjį viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standarto „Nematerialusis turtas“, patvirtinto Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008 m. liepos 16 d. įsakymu Nr. 1K-238 (Lietuvos Respublikos finansų ministro 2022 m. birželio 14 d. įsakymo Nr. 1K-218 redakcija), 3 priedą „Nematerialiojo turto amortizacijos ekonominiai normatyvai“, nustatytos pagrindinės nematerialiojo turto grupės ir rūšys bei jų amortizacijos normatyvai: 1) programinė įranga ir neterminuotosios išplėtos licencijos – 3 metai; 2) patentai, išradimai, licencijos, kitos teisės, įsigytos neterminuotam laikotarpiui – 3 metai; 3) kitas nematerialusis turtas – 3 metai. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sukūrimo projekto ataskaitinio laikotarpio metu nėra planuojamos išlaidos visiškai nematerialiojo turto pakeitimui, tačiau, kad šį turtą būtų galima naudoti ir praėjus turto nusidėvėjimo laikotarpiui, ataskaitinio laikotarpio metu planuojamos ne tik kasmetinės palaikymo išlaidos, bet ir papildomos didesnės sistemos palaikymo išlaidos, patiriamos kas 5 metus. Šios išlaidos yra numatomos didesniems atnaujinimams, susijusiems su IS gyvavimo ciklu ir technologijų pasikeitimais bei naujų versijų diegimu: IT infrastruktūros sąnaudos (sąnaudos, reikalingos valstybės debesijos paslaugoms, t. y., techninės įrangos resursams, kurie bus reikalingi Projekto įgyvendinimui); vienkartinės IS programinės licencijų įsigijimo arba kasmetinės IS programinės įrangos licencijų palaikymo (licencijų atnaujinimo) sąnaudos; kasmetinės IS palaikymo sąnaudos; sistemos atnaujinimo sąnaudos, kurios kas 5 metus bus reikalingos didesniems atnaujinimams, susijusiems su IS gyvavimo ciklo ir technologijų pasikeitimais; kasmet bus patiriamos veiklos išlaidos, skirtos sukurtos Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos palaikymui – administruojančių ir konsultuojančių Projekto vykdytojo įstaigos darbuotojų darbo užmokesčiui po Projekto įgyvendinimo. (detalesnė apie išlaidas žr. Investicijų projekto 94-95 psl.).

- Po projekto įgyvendinimo planuojamos kasmetinės apie 4 190 tūkst. eurų investicijos (iki 2030 metų) ir vidutiniškai apie 3 590 tūkst. eurų veiklos išlaidų (iki projekto įgyvendinimo pabaigos) bei 8 504 tūkst. eurų sistemos atnaujinimo išlaidų (iki projekto įgyvendinimo pabaigos) (žr. Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ G.1 ir E.1.1. eilutes ir 5-ojo darbalaukio „Išlaidos“ 16-33 eilutes).

- **Sukurta ir įdiegta Valstybės tarnybos strateginės analizės ir efektyvumo vertinimo sistema**, kuri sudarys prielaidas nuolat ir realiu laiku stebėti VT pokyčius, vertinti VT efektyvumą panaudojant skaitmenizuotus analitinius įrankius, matuoti žmogiškųjų išteklių valdymo VT ir viešajame sektoriuje brandą, taip pat vertinti VT patrauklumą ir prestižą, VT dirbančių vadovų ir specialistų motyvaciją bei pasitenkinimą darbu. Priemonė įgyvendinama pasitelkiant Europos Komisijos (EK) Techninės paramos instrumento (*Technical Support Instrument* (TSI) programą. 2021 m. III ketv., pateikta paraiška priemonės įgyvendinimui buvo patvirtinta, įgyvendinimas deleguotas EBPO ekspertams. Pagal TSI programos terminus, įgyvendinimo pradžia numatoma 2022 m. III ketv. Investicijos – Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ E.3.2. eilutėje.

Planuojama kas 4 metus atlikti šio mechanizmo sisteminius turinio atnaujinimo darbus, jų įgyvendinimui numatant po 20 proc. nuo bendros veiklos įgyvendinimo sumos. Veiklos palaikymo, atnaujino sąnaudų skaičiavimas – Skaičiuoklės 2-ojo darbalaukio „Alternatyva 1“ G.5. eilutėje.

Alternatyvos tikslinės grupės. Alternatyvos tikslas: pertvarkyti valstybės tarnybą, sustiprinant vadovavimo ir lyderystės gebėjimus, padidinant valstybės tarnautojų profesionalumą, lankstumą ir efektyvumą, modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant inovacijas valstybės tarnyboje.

Ilgalaikis PŽP rezultatų naudotojas – visuomenė.

Alternatyvos projektų vykdytojai – VRM, VVA, IRD.

Alternatyvos siekiami rezultatai. Įgyvendinus pirmąją alternatyvą bus sukurti ir įdiegti 5 paveiksle nurodyti esminiai komponentai, kurių rezultatai užtikrins nuoseklų šalies valstybės tarnybos sisteminių pokyčių įgyvendinimą, dėl to išaugs valstybės tarnybos efektyvumas ir patrauklumas.

Alternatyvos finansavimo apimtis – 47 688 tūkst. eurų.

Alternatyvos finansavimo forma – dotacija.

2 alternatyva.

Efektvyvinti šalies valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdymą.

Alternatyvos aprašymas

2-osios alternatyvos įgyvendinimas vykdomas pagal tris esminius jos komponentus (žr. 5 pav.) siekiant efektyvinti šalies valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdymą.

Valstybės tarnybos problemos sprendžiamos iš dalies sistemiškai, apimant lyderystės valstybės tarnyboje ir viešojo sektoriaus strateginių kompetencijų bei žmogiškųjų išteklių administravimo aspektus, sukuriant reikiamus teisinius pagrindus ir įgyvendinimo mechanizmus. Valstybės tarnybos vadovų kompetencijų ir jų valdymo mechanizmo sukūrimas ir įdiegimas sudarys prielaidas sisteminių pokyčių tęstinumo užtikrinimui viso viešojo sektoriaus vadovų lygiu, o vieningos žmogiškųjų išteklių administravimo sistemos sukūrimas užtikrins standartizuotus ir efektyvius personalo valdymo procesus, sumažinančius administracinę naštą ir administravimo funkcijų įgyvendinimui skiriamas valstybės biudžeto lėšas.

Alternatyvos veiklos

Įgyvendinant esminius alternatyvos tikslus, numatomos šios veiklos:

- **Sukurta ir įdiegta VT vadovų valdymo mechanizmas („Lyderystės akademija“).** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1-osios alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 3-iojo darbalaukio „Alternatyva 2“ E.3.1. eilutėje. „Lyderystės akademijos“ veiklos palaikymo, atnaujino sąnaudų skaičiavimas – Skaičiuoklės 3-iojo darbalaukio „Alternatyva 2“ G.2. eilutėje.

- **Sukurta ir įdiegta strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistema.** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1-osios alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 3-iojo darbalaukio „Alternatyva 2“ E.3.3. eilutėje.

Naudojantis šiuo įrankiu, nebūtų testuojami pretendentai į valstybės tarnybą skaitmeniniai įgūdžiai, nes šioje alternatyvoje visos specialistų lygmens valstybės tarnautojų atrankos liktų centralizuotos, todėl lyginant su

pirmąją alternatyvą, mažėtų šiai veiklai skirtinų lėšų suma apie 127 tūkst. eurų, nes nebūtų kuriami papildomi atrankos įrankiai. Šios veiklos palaikymo, atnaujino sąnaudų skaičiavimas – Skaičiuoklės 3-iojo darbalaukio „Alternatyva 2“ G.3. eilutėje.

- **Suprojektuota ir įdiegta vieninga, lanksti ir moderni viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema.** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1-osios alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 3-iojo darbalaukio „Alternatyva 2“ E.1.1. eilutėje, palaikymas – G.1. eilutėje, investicijos ir palaikymas – taip pat Skaičiuoklės 5-ojo darbalaukio „Išlaidos“ 35-52 eilutėse.

- **Sukurta ir įdiegta Valstybės tarnybos strateginės analizės ir efektyvumo vertinimo sistema.** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1 alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 3 darbalaukio „Alternatyva 2“ E.3.2. eilutėje, palaikymas – G.5. eilutėje.

Alternatyvos tikslinės grupės). Ilgalaikis PžP rezultatų naudotojas – visuomenė.

Alternatyvos projektų vykdytojai – VRM, VVA, IRD.

Alternatyvos siejami rezultatai. Įgyvendinus 2 alternatyvą bus sukurti ir įdiegti 5 pav. nurodyti esminiai komponentai, kurių rezultatai iš dalies užtikrins nuoseklų šalies valstybės tarnybos pokyčių įgyvendinimą.

Alternatyvos finansavimo apimtis – 42 255 tūkst. eurų.

Alternatyvos finansavimo forma – dotacija.

3 alternatyva.

Patbulinti valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdyseną viešojo valdymo institucijose.

Nebevertinama.

4 alternatyva.

Patbulinti valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdyseną viešojo valdymo institucijose (nauja).

Alternatyvos aprašymas

4 alternatyvos įgyvendinimas vykdomas trimis pagrindinėmis kryptimis pagal esminius jos komponentus, siekiant patbulinti valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių valdyseną:

- Sukurtas ir įdiegtas valstybės tarnybos vadovų valdymo mechanizmas ("Lyderystės akademija");
- Sukurta ir įdiegta strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistema;
- Suprojektuota ir įdiegta lanksti ir moderni viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, o VATIS ir VATARAS – modernizuoti.

Alternatyvos veiklos

Įgyvendinant esminius alternatyvos tikslus, numatomos šios veiklos:

- **Sukurta ir įdiegtas VT vadovų valdymo mechanizmas („Lyderystės akademija“).** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1 alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ E.3.1. eilutėje. „Lyderystės akademijos“ veiklos palaikymo, atnaujino sąnaudų skaičiavimas – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ G.2. eilutėje.

- **Sukurta ir įdiegta strateginių kompetencijų viešajame sektoriuje nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistema.** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1 alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ E.3.3. eilutėje, veiklos palaikymo, atnaujino sąnaudų skaičiavimas – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ G.3. eilutėje.

- **Sukurta ir įdiegta Valstybės tarnybos strateginės analizės ir efektyvumo vertinimo sistema.** Detalus veiklos aprašymas – žr. atitinkamą 1 alternatyvos veiklą, investicijos – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ E.3.2. eilutėje, palaikymas – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ G.5. eilutėje.

• **Suprojektuota ir įdiegta lanksti ir moderni viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, o VATIS ir VATARAS – modernizuoti.** Planuojama kurti ir įdiegti lanksčią ir modernią viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą (įskaitant Viešojo sektoriaus darbuotojų registro sukūrimą), kuri reikalauja mažiau finansinių investicijų, o VATIS ir VATARAS, – modernizuoti. Tai užtikrins galimybę centralizuotai ir automatizuotai tvarkyti viešojo sektoriaus darbuotojų duomenis, reikalingus valstybės valdymo reikmėms tenkinti ir įgalinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo transformaciją, perkeliant viešojo sektoriaus talentų ir karjeros valdymo procesus į skaitmeninę erdvę. Priemonės veiklos leis užtikrinti reikalingą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą, didinantį informacinių technologijų taikymo efektyvumą ir mažinantį IT priežiūros fragmentaciją ir veiklos išlaidas. Veiklos investicijos – Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ E.1.1. eilutėje. Po projekto įgyvendinimo planuojama kasmetinių vidutiniškai apie 1 258 tūkst. eurų veiklos išlaidų bei 3 569 tūkst. eurų sistemos atnaujinimo išlaidų (žr. Skaičiuoklės 4-ojo darbalaukio „Alternatyva 4“ G.1. eilutėje ir 5-ojo darbalaukio „Išlaidos“ 55-75 eilutėse).

Alternatyvos tikslinės grupės). Ilgalaikis PžP rezultatų naudotojas – visuomenė.

Alternatyvos projektų vykdytojai – VRM, VVA, IRD.

Alternatyvos siekiami rezultatai. Įgyvendinus 4 alternatyvą bus sukurti ir įdiegti alternatyvoje aprašyti komponentai, kurių rezultatai užtikrins nuoseklų šalies valstybės tarnybos pokyčių įgyvendinimą.

Alternatyvos finansavimo apimtis – 21 039 tūkst. eurų.

Alternatyvos finansavimo forma – dotacija.

ANTRASIS SKIRSNIS PLĖTROS PROGRAMOS PAŽANGOS PRIEMONĖS GERIAUSIOS ALTERNATYVOS PASIRINKIMAS

Ieškant geriausios alternatyvos, pasirinktas efektyvumo principas, nes skirtingomis PžP aprašytais alternatyvomis siekiama to paties (panašaus) rezultato rodiklio.

Siekiant užtikrinti sisteminius lyderystės, strateginių gebėjimų, žmogiškųjų išteklių administravimo pokyčius ir didėjantį valstybės tarnybos patrauklumą bei visuomenės pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, turint tikslą sukurti valstybės tarnybos valdymo mechanizmą, vėliau įdiegiant jį viso viešojo sektoriaus vadovų institucionalizuoto valdymo apimtyje, pasirenkama Skaičiuoklės siūlytina geriausia iš alternatyvų – 4 alternatyva.

Atlikus analizę, palyginamieji alternatyvų rodikliai yra tokie:

Alternatyvos pavadinimas	Finansavimo apimtis	ENIS	EGDV
1 alternatyva		2,35	88 534 620 Eur
2 alternatyva		2,58	94 630 244 Eur
4 alternatyva (nauja)		4,15	92 125 680 Eur