

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS 2024 METŲ VEIKLOS ATASKAITA

2025-03-01

Turinys

Vadovo pranešimas	1
I skyrius Veiklos tikslo įgyvendinimas	3
II skyrius Programų įgyvendinimas	6
Viešojo valdymo agentūros 2024-2026 metų strateginio veiklos plano programų įgyvendinimas	10
Programa „Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimas“	10
Tęstinės veiklos uždavinys „Įgyvendinti valstybės politiką viešojo administravimo ir valstybės tarnybos srityse, dalyvauti tobulinant žmoniškųjų išteklių valdymą“	10
Tęstinės veiklos uždavinys „Skatinti pažangios valdysenos taikymo plėtrą biudžetinėse įstaigose ir viešosiose įstaigose“	17
Programa „Viešojo valdymo agentūros valdymo programa“	18
Tęstinės veiklos uždavinys „Tinkamai administruoti viešojo valdymo agentūros veiklą“	18

VADOVO PRANEŠIMAS

Džiaugiuosi galėdama pristatyti Viešojo valdymo agentūros 2024 metų veiklos ataskaitą. Ji atspindi mūsų komandos atsidavimą ir pastangas siekiant, kad Lietuvos viešasis sektorius tęstų pradėtą efektyvumo ir skaidrumo kelią.

2024-ieji buvo intensyvūs. Po 22 metų veiklos Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos pakeitė savo pavadinimą į Viešojo valdymo agentūrą, labiau atitinkantį mūsų veiklos sritį. Įstaiga tapo pavaldi Vyriausybei.

Mūsų misija platinėja – mes dirbame tam, kad viešasis sektorius būtų rezultatyvus, juo pasitikėtų visuomenė ir čia būtų gera dirbti.

Įsigaliojus naujai Valstybės tarnybos įstatymo redakcijai, buvo reikalingas didelis įsitraukimas, ypač stiprinant įstaigų vadovų profesionalumą. Džiaugiamės, kad atlygio padidėjimas ir tikslinė kandidatų paieška bei praplėsti paieškos kanalai padėjo pritraukti daugiau patyrusių vadovų, tiek iš viešojo, tiek iš privataus sektoriaus. Stiprus lyderis stiprina visą kolektyvą, todėl džiaugiamės galėdami prisidėti prie stiprių vadovų pasirinkimo, kas, tikime, sustiprins visas Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigas.

Daug dėmesio skyrėme įstaigų vadovų kompetencijų ugdymui ir lyderystės stiprinimui – sukūrėme e-mokymus, padėsiančius vadovams greičiau adaptuotis, stiprindami vadovų tarpusavio bendradarbiavimą ir keitimąsi patirtimi, inicijavome mentorystės programą ir tinklaveikos renginius. Nuo 2024 metų pradžios įsigaliojo įstaigų vadovų susitarimai dėl pagrindinių kadencijos tikslų ir rezultatų – tai tarsi kompasas, padedantis vadovams siekti užsibrėžtų tikslų.

Pokyčiai viešajame sektoriuje vyksta milžinišku mastu. Mūsų katalizatoriai – visuomenės spaudimas, technologinė pažanga ir pasauliniai standartai. Sėkmė priklauso nuo to, kaip greitai ir efektyviai viešojo valdymo įstaigos, tarp jų ir mes, geba prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir įveikti esamas kliūtis.

Vis daugiau dėmesio skiriama skaidrumui, duomenų atvėrimui, konsultavimuisi su visuomene, orientuojamasi į klientą, einama link duomenimis grįstų sprendimų. Be to, vis daugiau organizacijų gerina organizacinę kultūrą, vyksta motyvacijos priemonių ir darbo užmokesčio sistemų decentralizacija. Tam tikri neigiami kultūriniai aspektai, kurie vyravo prieš 20 ar net 10 metų, šiandien jau yra neįsivaizduojami ir pamiršti. Žinoma, pokyčių tempas netolygus, o kai kurios institucijos susiduria su sunkiau priima naujoves.

Mūsų iššūkiai 2025 metams? Mes dar transformacijos ir identiteto gryninimo procese. 2025 m. koncentruosimės į Viešojo sektoriaus darbuotojų registro sukūrimą, gerojo valdymo principų diegimą viešajame sektoriuje, valdomus duomenis ir jų analitikos kokybę, paslaugų kokybės gerinimą. Ypatingai svarbus Lietuvos valstybės institucijų darbuotojų, vykdydysiančių su pirmininkavimu Europos Sąjungos Tarybai 2027 m. susijusias funkcijas, mokymai. Tinkamas pasiruošimas – pusė darbo.

Manau, bendras viso viešojo sektoriaus tikslas – siekti, kad viešasis sektorius taptų atsparesnis biurokratijai. Tai reikalauja orientacijos į lankstų valdymą, efektyvesnę organizacinę kultūrą, modernias technologijas, procesų skaitmenizavimą ir automatizavimą. Lankstumas priimant sprendimus, duomenimis grįsti sprendimai, nuolatinė biurokratinių praktikų peržiūra ir pokyčiai, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas – visa tai padės viešajam sektoriui tapti efektyvesniu.

Esame dėkingi mūsų partneriams ir kolegoms už bendradarbiavimą ir paramą. Tik kartu galime kurti stiprią ir modernią valstybės tarnybą, kuri tarnautų Lietuvos žmonėms.

Kviečiu susipažinti su mūsų veiklos ataskaita ir tikiuosi, kad joje rasite naudingos informacijos.

Nuoširdžiai

Ana Selčinskienė, Viešojo valdymo agentūros direktorė

I SKYRIUS

VEIKLOS TIKSLO ĮGYVENDINIMAS

Viešojo valdymo agentūra (toliau – VVA) veikia pirmoje valstybės veiklos srityje „Valstybės valdymas, regioninė politika ir viešasis administravimas“.

VVA 2024 - 2026 metų strateginiame veiklos plane numatytas vienas veiklos tikslas – Pagal kompetenciją dalyvauti formuojant ir įgyvendinti valstybės politiką viešojo administravimo ir valstybės tarnybos valdymo srityse, sudarant sąlygas viešojo sektoriaus organizacijoms veikti efektyviau, tobulinant žmoniškųjų išteklių valdymą ir plėtojant pažangią valdyseną.

1 lentelė. Veiklos tikslo poveikio rodiklis.

Poveikio rodiklis (matavimo vienetai)	Pradinė poveikio rodiklio reikšmė (metai)	Faktinės poveikio rodiklio reikšmės			Siektina poveikio rodiklio reikšmė (2024 metai)
		2022 metai	2023 metai	2024 metai	
E-01-001-11-01 Vadovavimo gebėjimų indeksas, balais	67 (2022)	67	-	67	68

Duomenų šaltinis – Vidaus reikalų ministerijos (toliau – VRM) kas dvejus metus atliekami viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimai.

Vadovavimo gebėjimų indekso rodiklis parodo, kaip darbuotojai vertina savo tiesioginio vadovo bei įstaigos vadovybės lyderystės ir organizacinius gebėjimus. Indeksą sudaro apklausoje parengtų teiginių apie vadovą ar vadovybę vertinimas balais, apklausiant įstaigų darbuotojus.

Atsižvelgus į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) rekomendacijas, 2024 m. buvo patobulintas tyrime naudotas darbuotojų apklausos klausimynas. Dėl šių pokyčių vadovavimo gebėjimų indekso skaičiavimo metodika buvo papildyta naujais klausimais, susijusiais su tiesioginiais vadovais ir vadovybe, o į analizę buvo įtraukti išsamesni teiginiai apie vadovavimą. 2024 m. vadovavimo gebėjimų indekso skaičiavimas buvo atliktas pagal atnaujintą metodiką ir jis pradėtas skaičiuoti balais, o ne procentais. Pokyčiai leido tiksliau atspindėti realią situaciją, tačiau dėl šių indekso apskaičiavimo metodikos pakeitimų nėra galimybės tiesiogiai palyginti indekso reikšmės su ankstesniais metais.

2024 m. sausio 1 d. įsigaliojus Lietuvos Respublikos Seimo 2023 m. gegužės 25 d. priimto naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymo (toliau – VTĮ) nuostatoms, susijusioms su esminiais valstybės tarnybos pokyčiais, buvo tęsiami su pertvarka susiję darbai – stiprinamas vadovų korpusas, tobulinamos darbo apmokėjimo sistemos, numatomas lankstesnis žmogiškųjų išteklių valdymas, vykdomas nuoseklus valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymas. VVA tapo atsakinga už centralizuotas vadovų atrankas ir karjeros valdymą, vadovų ir valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymą, viešojo sektoriaus įstaigų veiklos stebėseną ir konsultavimą bei gerųjų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų diegimą.

Siekdama užsibrėžtų veiklos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo, VVA per 2024 m. didžiausią dėmesį skyrė vykdydama šias prioritetines veiklas:

Įstaigų vadovų paieškos ir atrankos procesų profesionalumo ir efektyvumo stiprinimas. Per 2024 m. įdiegtos tokios įstaigų vadovų atrankos procesų naujovės, kaip: vadovaujamo darbo patirties reikalavimų nustatymo lankstumas; konkursų skelbimuose lūkesčių vadovams pristatymas 5 m. kadencijos laikotarpiui; tikslinė kandidatų paieška ir pritraukimas pasitelkiant išorinius paslaugų teikėjus ir kt. Minėtos priemonės sudarė galimybes įstaigų vadovų atrankos procesus vykdyti daug efektyviau. 2024 m. 80 proc. vykdytų įstaigų vadovų konkursų baigėsi laimėtojų atrinkimu. Stebima tendencija, kad į įstaigų vadovų pareigas kandidatuoja vis daugiau patyrusių vadovų iš viešojo ir privataus sektoriaus.

Orientacija į tikslus ir rezultatus per veiklos susitarimus. Nuo 2024 m. sausio 1 d. su įstaigų vadovais sudaromi veiklos susitarimai dėl pagrindinių 5 m. kadencijos laikotarpio ir atskirų jo etapų siektinų tikslų ir rezultatų. Veiklos susitarimai nustato aiškias veiklos kryptis ir prioritetus, kurie yra suderinami su nacionaliniais strateginiais dokumentais (pvz.: „Lietuva 2050“), skatina įstaigų vadovus orientotis ne tik į proceso vykdymą, bet į rezultatus, stiprina jų atskaitomybę.

Įstaigų vadovų kompetencijų ugdymas ir lyderystės stiprinimas. VVA vykdė centralizuoto įstaigų vadovų ugdymo politikos vystymą. 2024 m. buvo įdiegti skirtingi įstaigų vadovų ugdymo metodai: e-mokymai viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvėje (*Moodle*); sukurta įstaigų vadovų tinklaveika, kur dalinamasi gerąja praktika, naujovėmis, patirtimi, mokomasi vieni iš kitų, stiprinami tarpusavio ryšiai. Pasirengta vadovų mentorystės programos įgyvendinimui, parengtos projekto „Lyderystės akademija“ bendrųjų kompetencijų programos. Tikimasi, kad naujos ugdymo iniciatyvos ir aktyvus bendradarbiavimas tarp įstaigų vadovų prisidės prie efektyviau veikiančio viešojo sektoriaus bei kokybiškesnių paslaugų piliečiams.

Valstybės tarnautojų centralizuotas ugdymas. 2024 m. VVA buvo atliekami paruošiamieji darbai, siekiant įgyvendinti centralizuotą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 nustatytą Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų sąrašą. Metų eigoje įdiegti skirtingi valstybės tarnautojų ugdymo metodai: e-mokymai viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvėje (*Moodle*), įstaigų

personalo specialistų ir vadovų tinklaveika, kur buvo dalinamasi gerąja personalo valdymo ir ugdymo praktikomis, naujovėmis, patirtimis.

Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo stebėseną. VVA 2024 m. vykdė stebėseną, kaip valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos organizavo konkursus į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, dalyvavo šių konkursų komisijų darbe nario teisėmis, stebėjo ir vertino valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo ir pareigybių aprašymų bei jų vertinimo procesus. Taip pat stebėjo, kaip laikomasi rekomendacijų dėl darbo apmokėjimo sistemų nustatymo ir įdiegimo viešojo administravimo įstaigose.

Konkursų į valstybės tarnybą organizavimas. Nuo 2024 m. pasikeitė valstybės tarnautojų atrankos tvarka. Organizuojant įstaigų vadovų atrankas, VVA prireikus į pagalbą gali pasitelkti atrankos agentūrų paslaugas tikslinei pretendentų paieškai ir pretendentų pritraukimui. VVA tikslas – atrinkti kompetentingus vadovus, organizuojant skaidrią, nepriklausomą ir kompetencijomis pagrįstą atrankos procesą, identifikuojant ir pritraukiant tinkamus kandidatus bei užtikrinant teigiamą jų patirtį. Įstaigų vadovų konkursui vykdyti sudaroma konkurso komisija, kurios pirmininku skiriamas VVA atstovas. Taikomas naujas atrankos etapas – privalomas pirminis vertinimas pagal kompetencijų vertinimo rezultatus. Į konkurso komisijos vertinimą kviečiami pretendentai pagal bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų rezultatus. Pirminis vertinimas didina atrankos proceso efektyvumą ir užtikrina, kad vertinimo komisijoje etape dalyvautų tinkamiausi pretendentai. Konkurso komisija atrenka 1–3 geriausius pretendentes ir siūlo į pareigas priimančiam asmeniui. Į pareigas priimančio asmens įstaigos vadovo pareigas skiria vieną iš pateiktų kandidatų arba priima sprendimą nepasirinkti konkurso laimėtojo ir kartoti konkursą iš naujo.

Karjeros valstybės tarnautojų atranka iš dalies decentralizuota. Konkursus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas gali organizuoti tiek pačios įstaigos, tiek VVA. 2024 m. VVA, siekdama sustiprinti įstaigų galimybes operatyviai reaguoti į personalo poreikio patenkinimą, teikė metodines konsultacijas, parengė atrankos schemas ir rekomendacijas dėl konkursų į valstybės tarnybą organizavimo.

II SKYRIUS

PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS

2 lentelė. Valstybės veiklos srityse įgyvendinamos programos, pažangos ir tęstinės veiklos uždaviniai, jų asignavimai ir kitos lėšos bei poveikio rodikliai

Valstybės veiklos srities, programos, pažangos arba tęstinės veiklos uždavinio, poveikio rodiklio kodas	Valstybės veiklos srities, programos, pažangos arba tęstinės veiklos uždavinio, poveikio rodiklio pavadinimas	Asignavimai ir kitos lėšos (tūkst. Eur)				Poveikio rodiklių reikšmės						
		Planas (įskaitant patikslinimus)	Vykdymas	Plano įvykdymo proc.	Vykdymas nuo pažangos uždavinio įgyvendinimo pradžios	Faktinė poveikio rodiklio reikšmė		Siektina poveikio rodiklio reikšmė	Faktinė poveikio rodiklio reikšmė	Poveikio rodiklio pasiekimo proc.	Siektina poveikio rodiklio reikšmė	
		2024 metais	2024 metais	2024 metais		2022 metais	2023 metais	2024 metais	2024 metais	2024 metais	2025 m.	2030 m.
01	VALSTYBĖS VALDYMAS, REGIONINĖ POLITIKA IR VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS	3 254,0	3 026,6	93,01	-							
01-001	Viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimas	1 958,0	1 770,9	90,44	-							
01-001-11-01	Įgyvendinti valstybės politiką viešojo administravimo ir valstybės tarnybos srityse, dalyvauti tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą	1 856,8	1 673,1	90,11								

E-01-001-11-01-01	Respondentų, teigiamai vertinančių VVA veiklą, pasitenkinimo augimas, proc. punktais					-	-	- ¹	89,7	100		
01-001-11-02	Skatinti pažangios valdysenos taikymo plėtrą biudžetinėse įstaigose ir viešosiose įstaigose	101,20	97,8	96,64								
E-01-001-11-02-01	Biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų, įtrauktų į Pažangios valdysenos rodiklių švieslentę, dalis, (kaupiamasis rodiklis), ne mažiau kaip, proc.					-	-	30	0	0		
E-01-001-11-02-02	Pažangios valdysenos švieslentės rodiklių įtraukties dalis, (kaupiamasis rodiklis) ne mažiau kaip, proc.					-	-	30	0	0		
1. Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas, iš viso		1 958,0	1 770,9	90,44								
iš jo:												
1.1. valstybės biudžeto lėšos		1 958,0	1 770,9	90,44								
1.2. bendrojo finansavimo lėšos												
1.3. Europos Sąjungos ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšos												

¹ Naujas rodiklis, kurio reikšmė buvo pradėta skaičiuoti 2024 m. todėl siektina reikšmė nebuvo nustatyta

1.4. pajamų įmokos ir kitos pajamos												
2. Kiti šaltiniai, išskyrus valstybės valdomų įmonių lėšas ir valstybės kontroliuojamų viešųjų įstaigų lėšas (Europos Sąjungos finansinė parama projektams įgyvendinti ir kitos teisėtai gautos lėšos, nurodant atskirus šaltinius)												
3. Valstybės valdomų įmonių lėšos												
4. Valstybės kontroliuojamų viešųjų įstaigų lėšos												
Iš viso 01-001 programai (1 +2 + 3+ 4)		1 958,0	1 770,9	90,44								
01-002	Viešojo valdymo agentūros valdymo programa	1 296,0	1 255,7	96,89								
01-002-12-01	Tinkamai administruoti viešojo valdymo agentūros veiklą	1 296,0	1 255,7	96,89								
R-01-002-12-01-01	Darbuotojų įsitraukimo indekso augimas, proc. punktais					-	-	- ²	75,6	100		
1. Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas, iš viso		1 296,0	1 255,7	96,89								
iš jo:		1 296,0	1 255,7	96,89								
1.1. valstybės biudžeto lėšos												
1.2. bendrojo finansavimo lėšos												
1.3. Europos Sąjungos ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšos												

² Naujas rodiklis, kurio reikšmė buvo pradėta skaičiuoti 2024 m. todėl siektina reikšmė nebuvo nustatyta

1.4. pajamų įmokos ir kitos pajamos											
2. Kiti šaltiniai, išskyrus valstybės valdomų įmonių lėšas ir valstybės kontroliuojamų viešųjų įstaigų lėšas (Europos Sąjungos finansinė parama projektams įgyvendinti ir kitos teisėtai gautos lėšos, nurodant atskirus šaltinius)											
3. Valstybės valdomų įmonių lėšos											
4. Valstybės kontroliuojamų viešųjų įstaigų lėšos											
Iš viso 01-002 programai (1 +2 + 3+ 4)	1 296,0	1 255,7	96,89								

VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS 2024-2026 METŲ STRATEGINIO VEIKLOS PLANO PROGRAMŲ ĮGYVENDINIMAS

01-001 PROGRAMA „VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR VALSTYBĖS TARNYBOS TOBULINIMAS“

01-001-11-01 TĖSTINĖS VEIKLOS UŽDAVINYS „ĮGYVENDINTI VALSTYBĖS POLITIKĄ VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO IR VALSTYBĖS TARNYBOS SRITYSE, DALYVAUTI TOBULINANT ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ“

Rodiklis E-01-001-11-01-01 „Respondentų, teigiamai vertinančių VVA veiklą, pasitenkinimo augimas, proc. punktais“

2024 m. VVA kartu su UAB „Mercuri International“ vykdė pasitenkinimo VVA teikiamomis paslaugomis tyrimą. Tyrimo anketa buvo pateikta 383 valstybės ir savivaldybių įstaigoms. Vertinimui buvo pateiktos 323 užpildytos anketos. Bendras pasitenkinimo VVA teikiamomis paslaugomis tyrimo rezultatas, apibendrinus respondentų, vertinusių VVA *teigiamai ir labai gerai* (7-10), atsakymus, yra **89,7 proc.**

Teiginys/klausimas	Teigiamai ir labai gerai (7-10) vertinančiųjų procentas
VVA klientų aptarnavimas (lengvas susisiektis, klientų vertinimas, pilnos informacijos ir patarimų suteikimas, mandagumas, ekspertizmas, iškilusių klausimų sprendimo laikas, pažadų laikymasis)	84,6 %
Specialistų atrankos vertinimas	95,3 %
Vadovų konkursų organizavimo vertinimas	90 %
VVA el. puslapio vertinimas	88,9 %
DUK skilties vertinimas	84,9 %
VVA rekomendacijų vertinimas	90,9 %
VVA metodinių konsultacijų vertinimas	93,2 %
Viso:	89,7 %

Duomenų šaltinis – VVA ir UAB „Mercuri International“ vykdytas tyrimas „VVA veiklos vertinimo tyrimas“.

Aukščiausiai įvertintas VVA darbuotojų mandagumas, rekomendacijų kokybė, VVA specialistų ir įstaigų vadovų atrankos (konkursų organizavimo) paslaugos. Žemiausiai – galimybė susisiekti su VVA dėl ne pilną darbo dieną teikiamų konsultacijų telefonu.

Teigiamus pokyčius VVA klientų aptarnavime pastebėjo 65 proc. klientų, dažniausi komentarai: išaugusi darbuotojų bendravimo kokybė, aptarnavimo greitis; padidėjęs konsultacijų, mokymų ir renginių skaičius; perskambinimas, jeigu praleidžiamas kliento skambutis.

Įgyvendinant uždavinį „Įgyvendinti valstybės politiką viešojo administravimo ir valstybės tarnybos srityse, dalyvauti tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą“ įvykdytos šios prioritetinės veiklos:

Susitarimai su įstaigų vadovais

2024 m. sausio 1 d. įsigaliojus naujai VTĮ redakcijai ir Susitarimo dėl pagrindinių įstaigos vadovo kadencijos laikotarpio ir (ar) tam tikrų jo etapų veiklos tikslų ir rezultatų sudarymo tvarkos aprašui, patvirtintam Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1176 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo“, VVA, siekdama užtikrinti efektyvų įstaigų vadovų susitarimų (toliau – Susitarimai) sudarymo procesą, atliko sekančius veiksmus:

- parengė Susitarimų sudarymo gaires ir formą;
- teikė konsultacijas – siekdama padėti Susitarimo dalyviams suprasti ir taikyti naująją tvarką, VVA konsultavo juos telefonu ir el. paštu, interneto svetainėje publikavo informacinius pranešimus bei rengė atsakymus į dažniausiai užduodamus klausimus. Taip pat, rengiant įstaigų vadovų konkursų informacinius lankstinius, teikė konsultacijas dėl pagrindinių veiklos tikslų ir rezultatų numatymo įstaigos vadovų 5 m. kadencijos laikotarpiu;
- atliko Susitarimų stebėseną – analizavo sudarytus Susitarimus, vertino jų sudarymui nustatyto termino laikymąsi (ar pasirašyti per 2 mėnesius);
- inicijavo tobulinimo procesus – 2024 m. pabaigoje VVA pradėjo rengti priemones, kurios padėtų efektyviau stebėti ir analizuoti Susitarimus, numatyti galimas rizikas bei teikti rekomendacijas ir įžvalgas.

Aukštesniųjų vadovų rezervas

2024 m. rugpjūčio 29 d. VVA direktoriaus įsakymu Nr. V-116 patvirtintas „Aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo ir administravimo tvarkos aprašas“, kuriame nustatytas aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo tikslas, apibrėžtos asmenų, kurie gali būti įtraukti į rezervą, grupės, įtraukimo į rezervą kriterijai bei tvarka.

2024 m. rugsėjo 16 d. VVA direktoriaus įsakymu Nr. V-130 patvirtintas Aukštesniųjų vadovų rezervo sudarymo ir administravimo proceso aprašymas, kuriuo buvo detalizuoti proceso žingsniai, nustatyti atsakingi asmenys ir kiekvieno žingsnio įgyvendinimo terminai.

Per 2024 m. į rezervą buvo įtrauktas 31 asmuo (VVA tikslas buvo 2024 m. į rezervą įtraukti ne mažiau kaip 30 asmenų).

Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovų paieškos ir atrankos procesų stiprinimas

Siekdama užtikrinti įstaigų vadovų paieškos ir atrankos procesų efektyvumą bei pritraukti daugiau kompetentingų ir patyrusių pretendentų iš viešojo ir privataus sektoriaus, VVA 2024 m. įgyvendino šias tikslines priemones:

- **Individualūs paieškos planai.** Per 2024 m. buvo organizuoti 35 įstaigų vadovų konkursai ir kiekvienam iš jų buvo parengti individualūs konkurso viešinimo ir pretendentų paieškos planai. Šiuose planuose buvo nustatytos tikslinės komunikacijos priemonės ir paieškos būdai, siekiant pritraukti tinkamiausius pretendentes.
- **Tikslinė paieška pasitelkiant atrankos agentūras.** Pradėta bendradarbiauti su išoriniais paslaugų teikėjais dėl tikslinės pretendentų paieškos, parengtos tikslinės pretendentų paieškos procedūros. Iš 35 organizuotų konkursų, tikslinė paieška pasitelkiant atrankos agentūras, vykdyta 9 konkursuose, 8 iš jų baigėsi konkurso laimėtojo atrinkimu.
- **Išplėsti viešinimo kanalai.** Konkursai viešinti naujuose kanaluose (pvz.: „*Global Lithuanian Leaders*“ bendruomenėje), taip pat vykdytos reklaminės kampanijos „*LinkedIn*“ ir „*Google Search*“ platformose, siekiant pasiekti platesnę potencialių pretendentų auditoriją.
- **Įstaigų vadovų pareigų patrauklumo didinimas.** Siekiant pristatyti įstaigų vadovų pareigas, sukurti vaizdo įrašai, parengti straipsniai, dalyvauta viešuose renginiuose, naujai priimti įstaigų vadovai pristatyti „*LinkedIn*“ platformoje.
- **Privalomas pirminis vertinimas pagal kompetencijų vertinimo rezultatus.** Siekiant didinti atrankos proceso efektyvumą ir užtikrinti, kad komisijos vertinime dalyvautų tinkamiausi pretendentai, pradėta taikyti pirminė pretendentų atranka, remiantis bendrųjų, vadybinių ir lyderystės kompetencijų įvertinimo rezultatais.

Nuo 2024 m. nustatyti griežtesni reikalavimai pretendentams į įstaigų vadovų pareigas. Nepaisant aukštesnių reikalavimų, buvo pasiekta pažanga stiprinant įstaigų vadovų atrankos procesą ir rezultatyvumą:

- **Išaugo konkursuose dalyvaujančių pretendentų skaičius.** Konkursuose į įstaigų vadovų pareigas prašymus pateikė vidutiniškai daugiau pretendentų, palyginti su ankstesniais metais: 2024 m. – 18; 2023 m. – 16,7; 2022 m. – 14; 2021 m. – 10,7.
- **Pritraukti tinkamesni pretendentai.** Atrankų metu ne visi pretendentai patenka į tolimesnius etapus dėl taikomo pirminio pretendentų vertinimo. 2024 m. vidutinis galutiniame komisijos vertinime dalyvavusių pretendentų skaičius buvo 6,1 (2023 m. – 6,5; 2022 m. – 5,3; 2021 m. – 4). Iš visų prašymus dalyvauti konkursuose pateikusių pretendentų – 69,4 proc. atitiko reikalavimus.
- **Išlaikytas aukštas konkursų sėkmingumo rodiklis.** 80 proc. konkursų baigėsi laimėtojų atrinkimu (2023 m. - 93,1 proc.; 2022 m. - 81,3 proc.; 2021 m. - 65,2 proc.).

Gerosios praktikos sklaida ir bendradarbiavimas tarp vadovų

VVA, siekdama skatinti įstaigų vadovų telkimąsi, vertingų kontaktų užmezgimą, tarpusavio glaudesnę bendradarbiavimą ir gerosios praktikos sklaidą, 2024 m. suorganizavo 4 įstaigų vadovų tinklaveikos renginius. Iš viso šiuose renginiuose dalyvavo 224 įstaigų vadovai. Remiantis renginių dalyvių grįžtamojo ryšio duomenimis, vidutinis renginių vertinimas siekia 9,36 balo iš 10.

Konkursų į karjeros valstybės tarnautojus vykdymas

2024 m. VVA gavo 3741 prašymą skelbti konkursus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iš jų – 1804 prašymai (52 proc.) buvo pateikti nurodant, kad konkursus organizuotų VVA. 2024 m. VVA viso organizavo 1772³ konkursus, iš jų – 1063 (60 proc.) konkursai baigėsi laimėtojo atrinkimu (2023 m. – 57,1 proc.; 2022 m. – 50,3 proc.). Pačios įstaigos 2024 m. organizavo ir užbaigė 1566 konkursus, iš kurių sėkmingai atrinkus laimėtoją buvo 906 (57,8 proc.).

Dalis VVA organizuotų konkursų neįvyko, nes pretendentai: nepateikė prašymų dalyvauti konkursuose (6,83 proc.); neatvyko į konkursą (6,38 proc.); neatitiko reikalavimų (14,28 proc.); konkurse nesurinko pakankamai balų (12,53 proc.). 2024 m. vidutiniškai viename VVA organizuotame konkurse į karjeros valstybės tarnautojo pareigas kandidatavo 5,86 pretendento, reikalavimus atitiko 4,11 pretendento. Įstaigų organizuotuose konkursuose kandidatavo 7,1 pretendento, reikalavimus atitiko – 3,48.

Siekiant didinti pretendentų į konkursus valstybės tarnyboje skaičių, vykdyta informacijos apie darbą valstybės tarnyboje sklaida: VVA dalyvavo universitetų karjeros dienose, Kaune Žalgirio arenoje vykusioje karjeros mugėje, buvo rengiami ir viešinami pranešimai apie konkursus VVA „*Linkedin*“ paskyroje, pretendentai buvo konsultuojami dėl dalyvavimo konkursuose. Įstaigoms parengtos ir viešinos rekomendacijos dėl konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo.

Kompetencijų ugdymas

Viešojo valdymo agentūra 2024 m. iniciavo viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų strateginių kompetencijų ugdymo poreikio apklausą, kurią atliko UAB „*ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas*“. Viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų atstovų apklausa buvo skirta nustatyti strateginių kompetencijų (skaitmeninės, finansinės, analitinės ir lyderystės) ugdymo poreikį pagal kiekvienos institucijos ir įstaigos veiklos sritis, turimą darbuotojų strateginių kompetencijų lygmenį ir jų tobulinimo aktualumą, apžvelgti užsienio šalių gerąją patirtį ir pateikti siūlymus dėl mokymų programų modulių kūrimo. Apklausoje dalyvavo 217 viešojo sektoriaus institucijų. Išanalizavus apklausos duomenis buvo parengta ataskaita. Šios ataskaitos rėmuose buvo identifikuoti 36 e-mokymai strateginėms kompetencijoms (lyderystės, analitinėms, skaitmeninėms ir finansinėms) ugdyti.

³ VVA organizuotų konkursų skaičius mažesnis nei gautų prašymų, dėl to, kad dalis metų gale pateiktų prašymų dėl konkursų organizavimo buvo tenkinami ir baigti organizuoti kitais metais.

2024 m. buvo integruota e–mokymosi platforma „Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvė“, šiuo metu platformoje yra veikiantys ir naudojami 22 e–kursai įstaigų vadovams ir 2 e-kursai vidurinės grandies vadovams.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės Europos Sąjungos komisijos 2024 m. kovo 26 d. protokolu Nr. 451 buvo patvirtinta „Lietuvos valstybės institucijų darbuotojų, vykdydysiančių su pirmininkavimu Europos Sąjungos Tarybai 2027 m. susijusias funkcijas, mokymų programa 2024–2026 metams“. Programos tikslas – tobulinti Lietuvos valstybės institucijų darbuotojų, politikų ir pareigūnų, kurie vykdys su pirmininkavimu Europos Sąjungos Tarybai 2027 m. susijusias funkcijas, kvalifikaciją ir kompetencijas su dalyvaujančių asmenų specializacija nesusijusiose srityse. Vykdančią šią programą per 2024 m. suorganizuotos 45 grupinės stažuotės ES Koordinatorių tinklo nariams ir 106 individualios stažuotės Lietuvos nuolatinėje atstovybėje Briuselyje.

Mokymų programą sudaro žinių ir įgūdžių stiprinimo mokymai bei stažuotės. Dėl pasikeitusio finansavimo šaltinio, visi suplanuoti 2024 m. žinių mokymai bei dalis 2025 m. įgūdžių mokymų perkeliama į Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės projektą „Strateginių kompetencijų nustatymo, ugdymo ir palaikymo sistemos sukūrimas ir diegimas viešajame sektoriuje“.

Įgyvendinant centralizuotą valstybės tarnautojų ugdymą, buvo skiriamas dėmesys įstaigų personalo specialistų kompetencijų ugdymui. Per 2024 m. buvo suorganizuoti du tinklaveikos renginiai įstaigų personalo specialistams ir vadovams. Vienas renginys buvo orientuotas į organizacinės kultūros stiprinimą, jo metu buvo pristatytos organizacinės kultūros metodikos. Antras renginys buvo skirtas centralizuoto ugdymo sistemos kūrimui.

2024 m. rugpjūčio 2 d. VVA direktoriaus įsakymu Nr. V-107 patvirtintas Aukštesniųjų vadovų kompetencijų ugdymo įgyvendinamo planas, kurio tikslas užtikrinti kompetencijų ugdymo proceso nuoseklumą, vieningai taikomas proceso etapus ir priemones. 2024 m. buvo sudaryti 157 individualūs ugdymo planai aukštesniesiems vadovams, taip pat organizuoti grupiniai susitikimai su įstaigų vadovais, kurių tikslas – išgryninti jų ugdymosi poreikius. Centralizuotas įstaigų vadovų ugdymas paremtas kompetencijomis, kurios svarbios sėkmingai kiekvieno vadovo veiklai bei nukreiptas į ilgalaikių, įstaigos vadovo kadencijos trukmės individualių ugdymo rezultatų siekimą bei vadovų asmeninio augimo poreikių realizavimą.

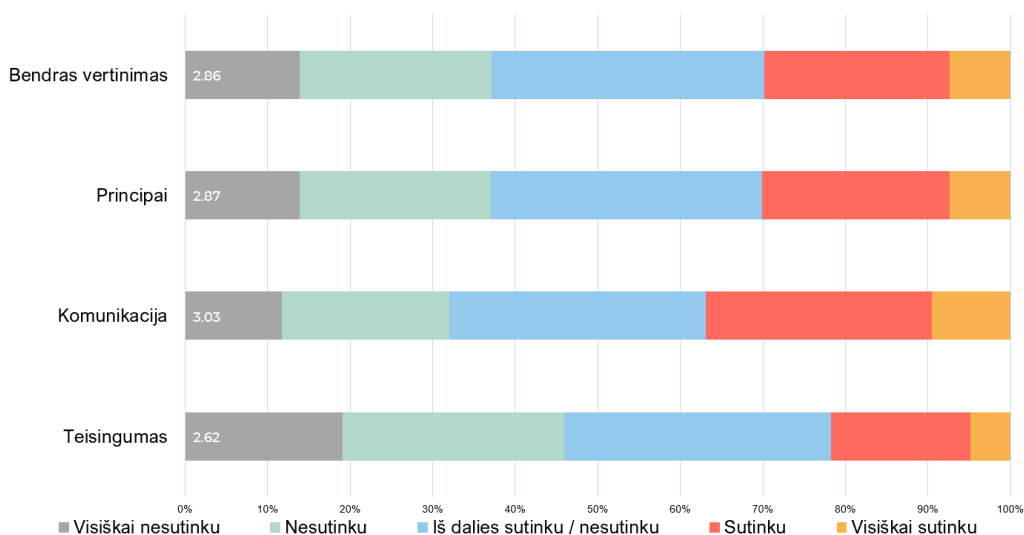
Darbo apmokėjimo sistemų diegimas

Vienas iš esminių valstybės tarnybos reformos elementų – įpareigojimas kiekvienai įstaigai nusistatyti ir pasitvirtinti darbo apmokėjimo sistemą (toliau – DAS), siekiant užtikrinti darbuotojų teisingas ir visiems vienodai taikomas darbo apmokėjimo sąlygas.

VVA iniciatyva kartu su UAB „Figure Baltic Advisory“ konsultantais atliko tyrimą „Viešojo sektoriaus pasitenkinimo darbo apmokėjimo sistema tyrimas“. Dalyvauti tyrime buvo pakviestos 383 valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kuriose

įdiegtos DAS. Buvo teirautasi, ar yra aiškūs DAS principai, kriterijai, kuriais vadovaujantis parengta pareigybių lygių sistema, taikomų principų objektyvumas, kt. Didelis dėmesys skirtas DAS vidinio teisingumo (skaidraus atlygio nustatymo procesas, vienodą vertę kuriančioms pareigybėms taikomas vienodas atlygis, kt.) ir komunikacijos apie DAS vertinimui.

PASITENKINIMAS DARBO APMOKĖJIMO SISTEMA



Bendras vertinimas: 2.86 (57%)

**Mažiausia galima vertė yra 1, didžiausia 5.*

Duomenų šaltinis – „Viešojo sektoriaus pasitenkinimo darbo apmokėjimo sistema tyrimas 2024“, vykdytas VVA kartu su UAB „Figure Baltic Advisory“ konsultantais

Tyrimo anketas užpildė 3408 dalyviai, bendras pasitenkinimo DAS vertinimas yra 57 proc. Penktadalis respondentų (22,4 proc.) visiškai sutiko, kad pareiginės algos koeficiento nustatymo procesas yra paremtas skaidrumo principu, 35,1 proc. respondentų teigia, kad šis procesas yra tik iš dalies aiškus. Beveik pusė respondentų (45,4 proc.) mano, kad DAS neužtikrina, kad pareiginė alga būtų objektyviai nustatoma ir atitiktų teisingumo principus. Pusė respondentų (48,9 proc.) mano, kad vienodą vertę kuriančioms pareigybėms netaikomas vienodas darbo užmokestis ir tik 29,5 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų mano, kad vadovai tinkamai supažindina juos su DAS.

Įvertinus tyrimo rezultatus, įstaigoms rekomenduota:

- viešinti darbo apmokėjimo nustatymo sąlygas;
- peržiūrėti pareigybės aprašymus, pareigybėms tenkančias atsakomybes ir esant poreikiui juos tikslinti bei užtikrinti, kad jų atsakomybės būtų proporcingai atlygintos. Siekti, kad vienodą vertę kuriančios pareigybės būtų tolygiai atlyginamos;
- gerinti komunikaciją DAS klausimais: aiškiai ir laiku pateikti informaciją apie įstaigos DAS, taip ir jos keitimus, išaiškinti, nuo ko priklauso konkretaus dirbančiojo koeficientas, kokiais kriterijais remiantis buvo parengta pareigybių lygių sistema;

- apsvarstyti galimybes ir tikslingumą įstaigos DAS aptarti valstybės tarnautojų ar darbuotojų skatinimo atvejus.

Valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimas

VVA 2024 m. vykdydama VTĮ įgyvendinimo stebėseną, atliko 23 metodines konsultacijas aktualiais VTĮ reguliavimo klausimais. Didelė dalis susitikimų buvo skirta konsultacijoms dėl pareigybių peržiūros ir pareigybių statuso keitimo, vadovų vertinimo, taikant „360 laipsnių kompetencijų vertinimą“ ir kitiems aktualiams klausimams. Trys VVA organizuotos metodinės konsultacijos vyko lankantis pačiose savivaldybėse (Širvintų rajono, Panevėžio miesto, Mažeikių rajono). Vidutiniškai vienoje konsultacijoje dalyvavo apie 200 įstaigų atstovų.

Taip pat VVA narių teisėmis dalyvavo įstaigų savarankiškai vykdytų konkursų į valstybės tarnybą 16 komisijų darbe, bei vertino įstaigų parengtų DAS atitiktį VTĮ ir su juo susijusiems teisės aktams.

01-001-11-02 TĘSTINĖS VEIKLOS UŽDAVINYS „SKATINTI PAŽANGIOS VALDYSENOS TAIKYMO PLĖTRĄ BIUDŽETINĖSE ĮSTAIGOSE IR VIEŠOSIOSE ĮSTAIGOSE“

Rodiklis E-01-001-11-02-01 „Biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų, įtrauktų į Pažangios valdysenos rodiklių švieslentę, dalis, (kaupiamasis rodiklis), ne mažiau kaip, proc.“

Rodiklis E-01-001-11-02-02 „Pažangios valdysenos švieslentės rodiklių įtraukties dalis, (kaupiamasis rodiklis) ne mažiau kaip, proc.“

Pažangios valdysenos principų integravimas į biudžetinių ir viešųjų įstaigų, kurių savininkė ar dalininkė yra valstybė ir (ar) savivaldybė veiklą yra reikšmingas veiksnys užtikrinant aukštą darbuotojų darbo kokybę ir visuomenės pasitikėjimą jomis. Skaidrumas ir atskaitomybė visuomenei ne tik gerina darbo procesų efektyvumą, bet ir skatina inovacijas, padeda spręsti sudėtingas problemas.

Įgyvendinant šį uždavinį, 2024 m. VVA kartu su Vyriausybės kanceliarija, VRM ir EBPO dalyvavo projekte „Viešojo administravimo įvertinimas“ (*Evaluating Public Administrations*), kuriuo siekta sukurti viešųjų ir biudžetinių įstaigų veiklos analizės ir efektyvumo vertinimo rodiklių sistemą, vėliau ją realizuojant skaitmeniniame analitiniame įrankyje – švieslentėje, sukuriančioje galimybę įstaigoms naudoti ją kaip priemonę savo veiklos rezultatų stebėsenai ir gerinimui.

Vadovaudamasi EBPO parengtomis rekomendacijomis dėl viešųjų ir biudžetinių įstaigų valdysenos stebėsenai taikytinų rodiklių, VVA parengė pilotinį rodiklių matavimo projektą. Į stebėseną buvo įtraukta 18 įstaigų, kurios už 2021 – 2023 m. pateikė apie 32 proc. duomenų, reikalingų EBPO rekomenduojamų rodiklių apskaičiavimui. 2024 m. birželio mėnesį įvyko viešųjų ir biudžetinių įstaigų valdysenos rodiklių sistemos projekto baigiamąjį etapą apibendrinantis renginys, kurio metu VVA pristatė pilotinio projekto vizualizacijos analitinę priemonę. Įvertinusi bandomojo projekto rezultatus, VVA toliau vykdė projekto veiklą, padidinat į stebėseną įtrauktų įstaigų imtį iki 216, kurių veiklos valdysenos stebėsenai buvo nustatyti 6 rodikliai. Aptarus atnaujintos stebėsenos rezultatus su VRM atstovais, buvo nuspręsta 2025 m. parengti ir pateikti VRM pasiūlymus⁴ dėl biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų valdysenos rodiklių, kurie galėtų būti stebimi valstybės lygiu. Tai, kad uždavinys buvo įgyvendintas iš dalies, didele dalimi įtakojo VVA darbuotojų, dirbusių su projektu, kaita – projekto veiklos 2024 m. buvo vykdomos iki liepos mėn.

⁴ Pasiūlymai suprantami, kaip konkrečių valdyseną apibūdinančių (parodančių) rodiklių rinkinys, kuris gali būti pritaikytas bendrai biudžetinių įstaigų ir viešųjų įstaigų valdysenos stebėsenai, arba rodiklių rinkiniai atskirai stebėti kiekvienos šių įstaigų kategorijos valdyseną.

01-002 PROGRAMA „VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS VALDYMO PROGRAMA“

01-002-12-01 TĘSTINĖS VEIKLOS UŽDAVINYS „TINKAMAI ADMINISTRUOTI VIEŠOJO VALDYMO AGENTŪROS VEIKLĄ“

Rodiklis R-01-002-12-01-01 „Darbuotojų įsitraukimo indekso augimas, proc. punktais.“

2024 m. buvo atliktas VVA inicijuotas „Viešojo valdymo agentūros organizacijos klimato ir darbuotojų įsitraukimo tyrimas“, kurį vykdė UAB „Žmogaus studijų centras“. Tyrimo metu nustatyta, kad VVA organizacinis klimatas vertinamas 3,81 balo (76,2 proc.), o VVA darbuotojų įsitraukimas – 3,78 balo (75,6 proc.).

Aukščiausiai įvertinti teiginiai apie: darbo įdomumą, reikalingų darbui priemonių gavimą laiku, jų pakankumą, užduočių vykdymą laiku, tiksliai žinomą organizacijos struktūrą.

Žemiausiai įvertinti teiginiai apie: atlyginimo atitikimą atliekamam darbui, didesnį užmokestį, karjeros galimybes, mūsų organizacijoje norinčius dirbti geriausius savo srities specialistus, kt.

Parengtos rekomendacijos VVA organizacijos klimatui gerinti.

Darbuotojų įsitraukimas

Darbuotojų įsitraukimui didinti 2024 m. įdiegti 6 žmogiškųjų išteklių valdymo standartizuoti procesai (remiantis sukurtomis metodikomis):

- „Įstaigos vertybės“;
- „Darbuotojų elgesio standartas“;
- „Nediskriminavimo ir lygių galimybių politika“;
- „Skaidrumo politika“;
- „Adaptacija ir mentorystė“;
- „Vidinė komunikacija“.

Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės įgyvendinimas

Įgyvendinant Ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonės projektą „Lyderystės akademija“ 2024 m. įdiegta e-mokymų platforma „Viešojo sektoriaus kompetencijų ugdymo erdvė“, sukurti bei įdiegti 24 mokymų moduliai ir įgyvendintos šios priemonės:

- Siekiant užtikrinti efektyvų ir nenutrūkstamą valstybės įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo procesą, **sukurta valstybės tarnybos įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikių nustatymo metodika**, kurios pagrindinis tikslas padėti valstybės įstaigų vadovams priimti ir įgyvendinti sprendimus dėl mokymosi.

- **Atliktas vadovų 360 grįžtamojo ryšio kompetencijų vertinimas pagal kompetencijų modelį.** Buvo vertinta 150 vadovų ir siekiant tinkamai suprasti vertinimo rezultatus bei atlikto vertinimo naudą, rezultatai aptarti grupėse. Vadovų kompetencijų vertinimo ataskaitos panaudotos vykdant ugdomojo vadovavimo sesijas bei siekiant įvertinti naujojo kompetencijų modelio diegimo privalumus ir trūkumus.
- **Įgyvendintos ugdomojo vadovavimo sesijos** aukštesniesiems vadovams bei aukštesniųjų vadovų rezerve esantiems asmenims. 139 dalyviams suorganizuota po 2, kai kuriems dalyviams po 3 konsultacijas, siekiant surinkti informaciją iš vadovų apie jų ugdymosi poreikius, identifikuoti problematiką jų darbe, bei galimas sprendimo priemonės.
- **Parengtos valstybės tarnybos įstaigų vadovų bendrųjų kompetencijų individualizuotos ugdymo programos,** siekiant apmokyti įstaigų vadovus pagal temas, atitinkančias naują kompetencijų modelį ir kompetencijų indikatorius. Šią programą sudaro 10 ugdymo programų, skirtų vadovų bendrosioms kompetencijoms stiprinti.

Įgyvendinant projektą „**Pažangios viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas**“ (ŽIVIS), kurio tikslas – modernizuota žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, apimanti naujai sukurtą viešojo sektoriaus darbuotojų registrą ir modernizuotus IT sprendimus, 2024 m. VVA vykdė šias veiklas:

- atliktas viešasis pirkimas ir pasirašyta sutartis su tiekėju dėl Viešojo sektoriaus darbuotojų registro informacinės sistemos sukūrimo, inicijuoti bei pradėti analizės ir planavimo darbai;
- parengtos pirkimo sąlygos ir paskelbtas viešasis pirkimas dėl Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modernizavimo.

Viešojo valdymo agentūros direktorė

Ana Selčinskienė

Veiklos valdymo ir teisės skyriaus patarėjas

Gintaras Baraniūnas