

Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas

Evaldas Gustas

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija
Šventaragio g. 2, LT-2600 Vilnius

Straipsnyje nagrinėjami du žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje – tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas ir jų kvalifikacijos tobulinimas. Apžvelgiama valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida nuo 1990 metų, dabartinė šių sistemą reglamentuojanti teisinė bazė, pateikiami apklausų rezultatai. Apibendrinamos pagrindinės problemos, kylančios diegiant valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Nagrinėjami tarnybinio vertinimo sistemos diegimo etapai valstybės tarnyboje, jos sąsajos su skatinimo sistema bei motyvacija į karjerą. Apžvelgiami pasiūlymai vertinimo sistemai tobulinti.

Raktažodžiai: *valstybės tarnyba, kvalifikacijos tobulinimas, vertinimo sistema.*
Keywords: *public service, professional development, performance evaluation.*

Įvadas

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo. Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl vis labiau įsigali moderniojo viešojo administravimo doktrinos, kurios kelia naujus reikalavimus valstybės tarnautojams. Prieš porą dešimtmečių tie reikalavimai gana apibendrintai suformuluoti D.Osborne ir T.Gaebler pasiūlytuose dešimtyje principų, kuriais vadovaudamosios valdžios institucijos galėtų keisti savo veiklos esmę ir tapti labiau *antrepreneriškomis* [1]. Tie principai, užkoduoti nurodytos knygos dalių pavadinimuose, skatina ugdyti tokias valdžios įstaigų savybes, kad valdžia taptų: 1) katalizuojanti – labiau koordinuojanti, o ne vairuojanti; 2) visuomenės dalyvavimu paremta – labiau įgalinanti, o ne tarnaujanti; 3) konkurencinga – sudaranti sąlygas paslaugų teikimo konkurencijai; 4) misiją įgyvendinanti – sugebanti tobulinti taisyklėmis grindžiamą valdymą; 5) į rezultatus orientuota, 6) klientų, o ne biurokratijos,

poreikius tenkinanti; 7) verslininkiška – labiau uždirbanti, o ne išlaidaujanti; 8) numatanti; 9) decentralizuota; 10) į rinką orientuota.

Apibendrinat siektinus valdžios įstaigų bruožus, ryškėja tokie pagrindiniai reikalavimai šiuolaikiniams valstybės tarnautojams:

- turėti aiškią viziją;
- stengtis ne tik patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas;
- tenkinti piliečių (klientų), o ne biurokratijos poreikius.
- sugebėti organizuoti į rinką orientuotą valdymą.

Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Būtina atsižvelgti ir į išorinę aplinką.

Tie reikalavimai išryškina valstybės tarnybos profesionalumo svarbą. Valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksmų, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę, akcentuoja ir daugelis kitų autorių (žr., pvz., [2]). Tai savo ruožtu pabrėžia, kad daug dėmesio turi būti skiriama tarnautojams lavinti ir kvalifikacijai tobulinti. Atsižvelgiant į valstybės tarnybos raidos ypatybes, įvairiose valstybėse tie uždaviniai sprendžiami skirtingai, ir todėl tų klausimų analizė iki šiol aktuali viešojo administravimo sistemos tobulinimo aspektu.

Šiame straipsnyje aptariami du specifiniai žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai valstybės tarnyboje

Evaldas Gustas – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų viceministras, viešojo administravimo magistras.

El. paštas: evaldas@vrm.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2003 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2003 m. balandžio mėn.

Straipsnis parengtas pagal pranešimą konferencijoje *Viešojo sektoriaus žmogiškieji išteklių transformacijų laikmetyje* 2002 m. gruodžio 6 d. Konferencijos organizatoriai – Kauno technologijos universitetas ir Kauno apskrities viršininko administracija; rėmėjas – Atviros Lietuvos fondas.

– tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas ir jų veiklos vertinimas.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuvai teko naujai sukurti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus valstybės tarnautojų mokymas buvo spontaniškas, kartais netgi chaotiškas. Tačiau vėlesniais metais šioje srityje pasiekta žymi pažanga. Jau yra paskelbta ir mokslinių darbų, kuriuose bandoma įvertinti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir galimas strategines šios veiklos kryptis [2].

Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistema pradėta kurti 1995 metais, priėmus *Valdininkų įstatymą*¹. Tuo metu valstybinis mokymo reguliavimas buvo ribotas, tačiau jau ir tada pradėti įgyvendinti pirmieji valdininkų mokymo projektai.

1999 metais, priėmus *Valstybės tarnybos įstatymą* [3], atsirado poreikis teisiškai stabilizuoti valstybės tarnautojų mokymo rinką. Pradėtas kurti Lietuvos valstybės tarnybos modelis, įsteigtas Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Tik 2000 metais, pradėjus vykdyti PHARE finansuojamą *Dvynių projektą*, pradėtas sistemingas valstybės tarnautojų mokymas. 2001 metais parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos. Tačiau tada dar nebuvo suformuota valstybės tarnautojų mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo valstybės tarnautojų mokymo planavimo mechanizmas, mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų.

Europos šalių praktika liudija, kad valstybės tarnautojų mokymo sistema turi būti adekvati valstybės tarnybos modeliui. 2002 metais, išgaliojus naujam *Valstybės tarnybos įstatymui* [4], buvo pradėta racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, susiejant ją su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu ir karjeros planavimu. Dabartiniu metu jau yra apibrėžtas valstybės tarnautojų mokymo teisinis reglamentavimas ir finansavimas, nustatyti bendrieji organizavimo principai. Kuriamas valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros mechanizmas. Atlikta mokymo poreikių aplinkos analizė.

Siekiant išsiaiškinti valstybės tarnautojų poreikius kvalifikacijai tobulinti, 2001 metų pabaigoje ir 2002 metais Vidaus reikalų ministerija atliko tarnautojų apklausas ministerijose, apskričių viršininkų administracijose ir savivaldybėse [5; 6].

Apklausų rezultatų analizė leido nustatyti prioritetines valstybės tarnautojų mokymo sritis pagal mokymo programų blokus. Visuose trijuose administravimo lygmenyse yra didelis mokymosi poreikis vadybos, ekonomikos, teisės, administracinių gebėjimų ir viešojo administravimo srityse. Savivaldybėse ryškiai pirmauja vadybos ir ekonomikos mokymosi poreikiai. Taip pat daug savivaldybių darbuotojų pageidauja gilinti teisinės žinias ir tobulinti administracinius gebėjimus. Savivaldybių tarnautojai neturi didelio poreikio mokytis užsienio kalbų ir kompiuterinio raštingumo. Tai rodo, kad savivaldybėse dar nepakankamai jaučiama reali tarptautinių ryšių bei informacinės visuomenės kūrimo procesų įtaka [7].

Kvalifikacijos tobulinimo poreikiai skiriasi ir priklausomai nuo vykdomų funkcijų bei pareigų. Tuo aspektu gali būti išskiriamos tokios valstybės tarnautojų grupės.

Pirmoji grupė: aukščiausių kategorijų valstybės tarnautojai (įstaigų vadovai, jų pavaduotojai, departamentų direktoriai). Jie tiesiogiai atsakingi už valstybės politikos įgyvendinimo programų rengimą ir jų realizavimą bei išteklių valdymą. Naujoji viešojo administravimo samprata reikalauja, kad jų mokymas turėtų būti orientuotas į sisteminio mąstymo ir naujų vadybinės veiklos standartų įsisavinimą.

Antroji grupė: naujai į valstybės tarnybą priimti tarnautojai. Į valstybės ir savivaldybių institucijas priimtiems dirbti asmenims svarbu suvokti, kaip funkcionuoja viešojo administravimo sistema, kokios yra taisyklės ir procedūros, sugebėti efektyviai taikyti norminius aktus praktikoje.

Trečioji grupė: valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo valdymą. Šiems tarnautojams privalu išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymo valstybiniame sektoriuje specifika, pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo bei ugdymo, viešojo administravimo teorijas, suvokti darbuotojų veiklos motyvacijos esmę, gebėti planuoti ir koordinuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą.

Ketvirtoji grupė: tarnautojai, besiruošiantys dirbti Europos Sąjungos institucijose. Ši tarnautojų grupė privalo išmanyti Europos Sąjungos teisiną, Sąjungos institucijose taikomas teisės aktų rengimo bei priėmimo procedūras, derėjimosi meną.

Aprašytieji apklausų rezultatai daro įtaką ir kai kurių teisės aktų rengimui bei priėmimui:

1. *Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje* [8] apibrėžti du pagrindiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai: 1) gerinti valstybės tarnautojų profesionalumą ir sukurti veiksmingą valstybės tarnybą; 2) iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungos sąlygomis. Be to, šiame dokumente siekiant užtikrinti mokymui skiriamų lėšų racionalų panaudojimą,

¹ Nebegalioja, priėmus *Valstybės tarnybos įstatymą*.

išskirtos prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės;

2. *Valstybės tarnybos įstatymas* ir jį lydintys teisės aktai nustatė mokymo kokybės priežiūros mechanizmą: valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimą, valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimą bei reikalavimus jų turiniui [9,10], numatė valstybės tarnautojų mokymo metinį planavimą.

Igyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios šios sistemos valstybės tarnautojų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą: 1) nepakankamas finansavimas ir 2) nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Valstybės tarnybos įstatymo 37 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam įstaigų išlaidų sąmatose turi būti numatomos lėšos, kurios turi sudaryti nuo 1 iki 5 procentų tarnautojų darbo užmokesčiui skiriamų lėšų. Tačiau lėšos valstybės tarnautojų mokymui nenumatytos Biudžeto sandaros įstatyme, o Valstybės ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių įstatyme išlaidos kvalifikacijai tobulinti nurodytos atskira eilute. Todėl lėšas mokymui kiekviena institucija numato pagal savo finansines galimybes.

Nepakankamą finansavimą rodo šie duomenys: 2001 metais apskrityse valstybės tarnautojų kvalifikacijai tobulinti buvo skiriama 0,5 procento darbo užmokesčiui skirtų asignavimų, ministerijose vidutiniškai skirta 1,5, o savivaldybėse – apie 3 procentus. Tačiau yra valstybės ir savivaldybių institucijų, kurios net neplanuoja lėšų tarnautojams mokyti.

Be minėtųjų, prie *valstybinio lygmens problemų*, kurios turi neigiamos įtakos tarnautojų mokymui, galima priskirti ir šias:

- centralizuoto finansavimo stoka neleidžia užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo efektyvaus valdymo ir koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų parengimo;
- silpnai išvystytas viešojo administravimo horizontalus koordinavimas neleidžia suvienodinti kvalifikacinių reikalavimų įvairių lygių valstybės tarnautojams;
- silpnai panaudojamas Lietuvos aukštosiose mokyklose turimas eurointegracinio mokymo potencialas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programoms parengti (jos dar tik pradėtos rengti).

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo pradmenys atsirado 1995 m., priėmus Valdininkų įstatymą, kuris įvedė *valdininkų atestavimą*. Tas

įstatymas nereglementavo valdininkų darbo užmokesčio ir nesiejo jo su atestavimo rezultatais.

1999 m. *Valstybės tarnybos įstatymas* [3] nustatė:

- valstybės tarnautojų *profesionalumo vertinimą* pereinamuoju trejų metų laikotarpiu;
- valstybės tarnautojų *tarnybinės veiklos vertinimą* po pereinamojo laikotarpio.

Tuo pačiu įstatymu buvo nurodyta, kad valstybės tarnautojas per penkerius metus turi įgyti reikiamą išsilavinimą tam tikro lygio pareigoms eiti. Tas *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostatų prieštarumas neleido vykdyti ir tolesnio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo. Be to, valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema nesisiejo su darbo užmokesčio sistema, nenumatė motyvacinės sistemos skatinti valstybės tarnautojui siekti karjeros, priešingai, vertinimo rezultatai buvo daugiau nukreipti į pareigų pažeminimą arba net atleidimą iš pareigų.

Naujos redakcijos *Valstybės tarnybos įstatymu* [4] įtvirtinta tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama šių tikslų:

- užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą,
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti,
- sudaryti galimybę siekti karjeros,
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį,
- sustiprinti tvalstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.

Valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi neabejingai ir laiku reaguoti į šią kintančią išorinę aplinką. Dažnai tai susiję su nestandartiniais valdymo sprendimais.

Antra vertus, kiekviena valdžios institucija savo veiklą organizuoja, vadovaudamasi strateginiais planais. Institucijų veiklos strateginis planavimas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo vadovaudamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčio ir efektyviau panaudoja savo išteklius. Svarbus strateginio planavimo proceso elementas yra išorinės aplinkos analizė. Ji atliekama, siekiant įvertinti pasikeitimus, galinčius turėti įtakos organizacijos strategijai [11]. Visus šiuos elementus turi būti gerai įvaldę valstybės tarnautojai, ir pagal tai turi būti vertinama jų kompetencija bei veikla.

Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Todėl

daugelio valstybių, tarp jų ir Europos Sąjungos narių, personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema.

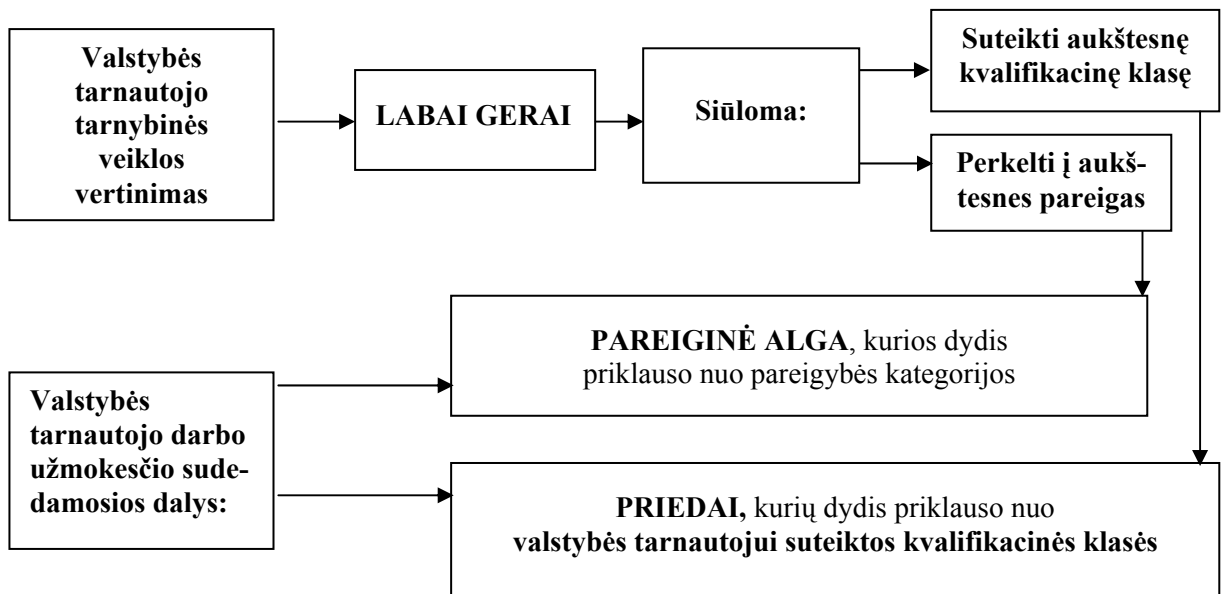
Lietuvoje valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema žengė pirmuosius žingsnius tik praėjusių metų viduryje. Pasirengimo laikotarpiu buvo būtini šie valstybės tarnybos reformos etapai:

- patvirtinti valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodiką [12];

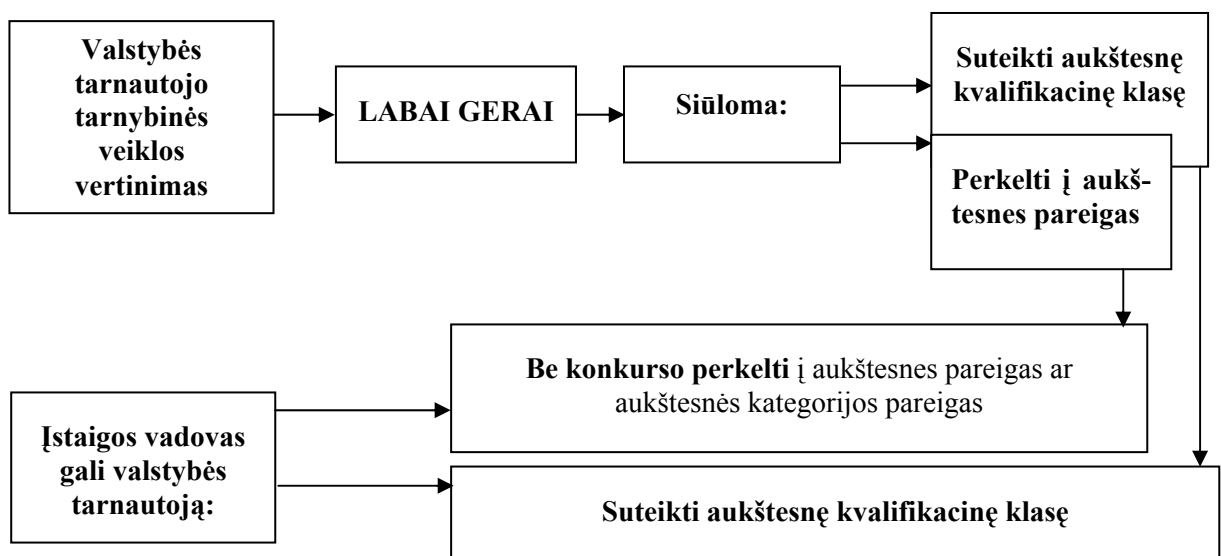
- kiekvieną valstybės tarnautojo pareigybę priskirti lygiui ir kategorijai pagal patvirtintą suvienodintą pareigybių sąrašą [13];
- patvirtinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus [14].

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra susieta su:

- *darbo užmokesčiu* (1 pav.),
- *motyvacija siekti karjeros* (2 pav.).



1 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su darbo užmokesčio sistema



2 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu

2002 m. Vyriausybė patvirtino *Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo, vertinimo tvarką bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus* [13].

Pirmasis praktinis (pradinis) valstybės tarnautojų vertinimas pradėtas taikyti 2002 m. liepos mėnesį (3 pav.): įvertinti tuo metu dirbę tarnautojai. Antrasis (eilinis) valstybės tarnautojų vertinimas pradėtas 2002 metų gruodžio mėn. ir bus baigtas 2003 metais. Numatyta ir neeilinio vertinimo galimybė

<p>P R A D I N I S</p> <p>(2002 m. liepos mėn.)</p> <p>Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas pereinamuoju laikotarpiu, tai yra įsigaliojus naujos redakcijos Valstybės tarnybos įstatymui</p>
<p>E I L I N I S</p> <p>Valstybės tarnautojo vertinimo procedūra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>tiesioginis vadovas vertina</i> valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą per kalendorinius metus; • <i>vertinimo komisija vertina</i> valstybės tarnautoją, <i>tiesioginiam vadovui įvertinus</i> valstybės tarnautojo veiklą <i>labai gerai ar nepatenkinamai</i>; • <i>vertinimo komisija vertina</i> valstybės tarnautoją <i>jo prašymu</i>, tiesioginiam vadovui įvertinus valstybės tarnautojo veiklą <i>dveius metus iš eilės gerai</i>
<p>N E E I L I N I S</p> <p>Neeilinis valstybės tarnautojo vertinimas atliekamas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>kai iškyla abejonių dėl</i> valstybės tarnautojo <i>tarnybinės veiklos</i> rezultatų; • <i>kai yra valstybės tarnautojo rašytinis prašymas perkelti į aukštesnes pareigas.</i>

3 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas

Vertinimo tvarkos praktinio taikymo metu buvo gauta įvairių pastebėjimų ir pasiūlymų dėl vertinimo tvarkos tobulinimo:

- dėl procedūrų sekos (kas vertinamas pirma – ar tiesioginis vadovas, ar jo pavaldinys; ar vertinimo komisijos posėdyje turi dalyvauti tiesioginis vadovas);
- dėl vertinimo kriterijų, nes ne visi kriterijai tinka, pvz., specialistui (toks kaip „valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo

įgūdžiai vykdant pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas“);

- nedetalizuoti perkėlimo į aukštesnes ar žemesnes pareigas apribojimai, t.y. nenumatyta galimas karjeros „laiptelio“ dydis;
- atsiranda pamąstymų, kad vertinimo komisijos sprendimas siūlyti aukštesnes pareigas galėtų galioti metus, t.y. tarnautojas, atsiradus laisvai aukštesnei pareigybei, galėtų tikėtis paaukštinimo vienerių metų laikotarpiu;
- neaptartos situacijos, kaip vertinti valstybės tarnautoją per metus, jeigu keitėsi tiesioginiai vadovai;
- gal turėtų atsirasti nauja praktika, kad tiesioginis vadovas, iš jo vadovaujamo padalinio išeinant tarnautojui į kitas pareigas, pateiktų išvadą apie tą pavaldinį kitai įstaigai;
- nėra aptarta valstybės tarnautojų vertinimo dokumentų (išvadų, vertinimo komisijos protokolų) registravimo, persiuntimo, įteikimo tvarka (tai ypač aktualu išorinėms vertinimo komisijoms).

Šie pasiūlymai yra tik vertinimo pradžios rezultatų padarinys.

Apibendrinimas

Nors 2002 m. įsigaliojęs Valstybės tarnybos įstatymas sudaro visas prielaidas taikyti valstybės tarnautojams veiklos vertinimo sistemą bei kelti jų kvalifikaciją, praktiškai abi priemonės tik pradeda būti įgyvendinti. Diegiant valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios jų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą – nepakankamas ir neracionalus finansavimas bei nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija ir motyvacija. Šias problemas reikia spręsti pirmiausia. Atlikus valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos funkcionalumo analizę, įvertinus visus pasiūlymus, susipažinus su kitų ES šalių patirtimi, valstybės tarnautojų vertinimo procedūra bus tobulinama taip, kad vertinimas būtų ne „susidorojimo“ priemonė su valstybės tarnautoju, o jo motyvacijos priemonė siekti kuo geresnių veiklos rezultatų, iniciatyvumo, noro tobulėti ir gebėti save išreikšti.

Literatūra

1. Osborne, D. and Gaebler, T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
2. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai elementai. Kn.: Raipa A. (Ats. red.) *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, 2001, 162-177.

3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1999, Nr.66-2130.
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.45-1708.
5. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2001 m. rugsėjo 28 d. raštas Nr.1-5076 *Dėl karjeros valstybės tarnautojų poreikio mokymui ir kvalifikacijos kėlimui*.
6. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2002 m. vasario 14 d. raštas Nr.1-972 *Dėl valstybės tarnautojų mokymosi poreikių*.
7. Česnulevičienė B., Lakis J. Valstybės tarnautojų mokymas: nuo strategijos prie praktikos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2002, Nr.2, 85-92.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr.1073 *Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.71-2981.
9. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr.341 *Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.77-3312.
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr.339 *Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.77-3310.
11. Vasiliauskas A. *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2001.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr.685 *Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.51-1953.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimas Nr.684 *Dėl Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.51-1952.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr.909 *Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų vertinimo tvarkos bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų*. *Valstybės žinios*, 2002, Nr.60-2470.

Evaldas Gustas

**Human Resource Management in Public Service:
Performance Evaluation and Professional Development**

Summary

The article focuses on two aspects of human resource management in public service: performance evaluation of civil servants and professional development. During the first five years of Lithuania's independence the training of civil servants was delivered on an ad hoc basis. In 1995 the Law on the Officials of the Republic of Lithuania was passed. It was a starting point for the creation of the civil service training system. In 1999 after the adoption of the Law on Public Service, the need to legally stabilize the market of civil servants' training became apparent. Lithuania began to create its own framework of public service. In 2002 after the Law on Public Service entered into force it was necessary to start rationalizing the training system of civil servants relating it with the annual performance evaluation of civil servants and career planning. In 2001 and 2002 the Ministry of the Interior carried out a survey of public institutions. According to the results of the survey it was possible to identify the priority areas for civil servants training and the priority groups of civil servants that should undergo this training. During the implementation process of the civil service training system the problems of insufficient financing and insufficient motivation of personnel services have been identified. The first steps of the system of performance evaluation of civil servants in Lithuania were made in July 2002 after the new edition of the Law on Public Service was passed. The system of performance evaluation of civil servants is related with the remuneration and the career motivation. The procedure of civil servants' evaluation will be developed after the analysis of the functioning system of performance evaluation.