

**viešasis**  
**ADMINISTRAVIMAS**  
**P u b l i c   A d m i n i s t r a t i o n**

**Teorinis ir praktinis žurnalas VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS**  
*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION*

---

**Redakcijos kolegija / Editorial Board:**

**Vyriausieji (moksliniai) redaktoriai /  
Editors in chief (scientific editors):**

prof. dr. **E. CHLIVICKAS** / *Prof Dr*  
prof. habil. dr. **B. MELNIKAS** / *Prof Dr Habil*

**Nariai / Members**

**A. ASTRAUSKAS**, dr., LR Seimas, Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuro patarėjas / *Dr, Adviser of the Secretariat of Committee on State Administration and Local Authorities, the Seimas of the Republic of Lithuania, Lithuania*

**A. BARABASHEV**, *Prof Dr, Dean of High School of Economics, State University, Moscow, Russia*

**D. BIEHL**, *Prof Em Dr, Managing Editor of Foundation Journal for Public Finance, Germany*

**P. BOORSMA**, *Prof Dr, Public Finance Faculty for Public Administration and Public Policy, University of Twente, the Netherlands*

**M. BRINTHALL**, *Executive Director of American Political Science Association, USA*

**E. CHLIVICKAS**, prof. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas, Finansų ministerijos mokymo centro direktorius / *Prof Dr, Vilnius Gediminas Technical University, President of Lithuanian Public Administration Training Association, Director of Training Centre of the Ministry of Finance, Lithuania*

**J. CZAPUTOWICZ**, *Dr, Director of National School of Public Administration, Poland*

**M. DUGGETT**, *Dr, National School of Government, United Kingdom*

**L. GAJDOSOVA**, *Executive Director of Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee), Slovakia*

**R. GINEVIČIUS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universiteto rektorius / *Prof Dr Habil, Rector of Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**L. YIU**, *Dr, President of Centre for Socio-Economic Development, Switzerland*

**E. JANČIAUSKAS**, prof. habil. dr., Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija / *Prof Dr Habil, The General Jonas Zemaitis Military Academy of Lithuania*

**B. LEIDHAMMAR**, *Prof, Division for Business and Economics, Karlstad University, Sweden*

**R. MALKEVIČIUS**, dr., Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos konsultantas / *Dr, Consultant of Lithuanian Public Administration Training Association, Lithuania*

**A. MARČINSKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus universiteto katedros vedėjas / *Prof Dr Habil, Chair of Department, Vilnius University, Lithuania*

**B. MELNIKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universiteto katedros vedėjas / *Prof Dr Habil, Chair of Department, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**S. PUŠKORIUS**, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universiteto katedros vedėjas / *Prof Dr Habil, Chair of Department, Mykolas Romeris University, Lithuania*

**A. ROSENBAUM**, *Prof Dr, President of IASIA (International Association of Schools and Institutes of Administration), Brussels, Belgium, Director of Institute for Public Management and Community Service, Florida International University, USA*

**R. SANER**, *Professor, Basle University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland*

**A. SEILIUS**, prof. habil. dr., Klaipėdos universitetas / *Prof Dr Habil, Klaipeda University, Lithuania*

**A. TEMMES**, *Finish Institute of Public Management, Finland*

**K. TOLO**, *Dr, Executive Director, National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), USA*

**A. VELIČKA**, Lietuvos viešojo administravimo instituto direktorius / *Director of Lithuanian Institute of Public Administration, Lithuania*

**B. WOOLDBRIDGE**, *Prof Dr, Department of Political Science and Public Administration, Virginia Commonwealth University, USA*

---

**Redakcija / Editorial Staff:**

Atsakingoji sekretorė / *Executive Secretary:*

**I. Ališauskaitė**

Kalbos redaktorė / *Language Editor:*

**M. Vosyliūtė**

Dizainerė / *Designer:*

**M. Petrovič**

**Redakcijos adresas / Address**

Birutės g. 56 / *Birutės St. 56*

LT-08110 Vilnius, Lietuva / *Lithuania*

tel./phone: +370 5 272 4384

faks./fax: +370 5 272 1637

el.paštas/E-mail: fmmc@fmmc.lt



Žurnalas „Viešasis administravimas“ įtrauktas į mokslines tarptautines duomenų bazines EBSCO, Business Source Complete, LOGIN, GESIS. The journal 'Public Administration' has been included into the international scientific databases 'EBSCO', Business Source Complete, 'LOGIN' and databases of CSA Social Science Collection of GESIS Service Agency Eastern Europe.

## TURINYS / CONTENTS

<b>VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS</b> FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF .....	4
<b>VIEŠOJI VADYBA IR VALDYMO KULTŪRA GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS: NAUJI IŠŠŪKIAI</b> <i>PUBLIC ADMINISTRATION AND MANAGEMENT CULTURE IN VIEW OF GLOBALISATION: NEW CHALLENGES</i>	
<b>B. Melnikas.</b> Vadybos kultūra globalizacijos ir Europos integracijos sąlygomis: istorinės tradicijos <i>Management Culture in the Context of Globalisation and European Integration: Historical Background .....</i>	6
<b>E. Chlivickas.</b> Žmogiškųjų išteklių vadyba: nauji iššūkiai potencialo plėtrai <i>New Challenges to the Expansion of the Potential of Human Resources Management .....</i>	18
<b>A. Minkevičius.</b> Valstybinio valdymo institucijos Lietuvoje: funkcijos, raida ir aktualijos <i>State Administration Institutions in Lithuania: Functions, Development and Relevant Issues.....</i>	25
<b>R. Smaliukienė.</b> Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai <i>Leadership in the Public Administration: Theoretical Aspects.....</i>	34
<b>SOCIALINĖ EKONOMINĖ RAIDA: AKTUALIJOS IR NAUJI VALSTYBĖS POLITIKOS PRIORITETAI</b> <i>SOCIAL ECONOMIC DEVELOPMENT: RELEVANT ISSUES AND NEW PRIORITIES OF STATE POLICY</i>	
<b>J. Mackevičius.</b> Valstybės politika modernizuojant verslą: vidaus kontrolės sistemų kūrimas <i>The State Policy Modernizing Business: the Creation of Internal Control Systems .....</i>	42
<b>N. Paliulis, G. Čyras.</b> Nauji iššūkiai taikant informacines technologijas viešajame administravime <i>New Challenges in Public Administration Sector Using Information Technology.....</i>	49
<b>N. Ambrusevič.</b> Aukštųjų technologijų plėtra Lietuvoje: problemos ir perspektyvos <i>Development of High-Technologies in Lithuania: Problems and Perspectives .....</i>	57
<b>S. Nefas, V. Smalskys.</b> Vietos bendruomenės modernizuojant viešojo saugumo sistemą <i>Local Communities in Modernizing the Public Security System.....</i>	66
<b>NAUJI PASIEKIMAI PLĖTOJANT VIEŠĄJĮ ADMINISTRAVIMĄ</b> <i>NEW ACHIEVEMENTS IN THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION</i>	
Sąveikumas teikiant viešąsias elektronines paslaugas <i>Interoperability Solution for Providing Public E-Services.....</i>	71

# VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

---

Gerbiamieji skaitytojai!

Šis „Viešojo administravimo“ žurnalo numeris pasiekia Jus prasidėjus penktiesiems Lietuvos narystės Europos Sąjungoje metams.

Mes tikimės, kad žurnalo medžiaga paskatins Jus įvertinti mūsų gyvenime įvykčius didžiulius pokyčius ir pagalvoti apie tai, jog nauji iššūkiai reikalauja naujų netradicinių sprendimų, naujų veiksmų bei naujos viešosios vadybos ir administravimo.

Pastaraisiais metais įvyko ženklūs permainos mūsų gyvenime, pasikeitė pati visuomenė: išryškėjo nauji siekliai, lūkesčiai ir prioritetai, vykstančius socialinius ir ekonominius pokyčius ji suvokia ir vertina per kitokių, nei anksčiau, kriterijų prizmę. Spartaus ekonomikos augimo sąlygomis ženkliai padidėjo gana didelės visuomenės narių dalies ekonominė gerovė, įsivyravo nauji gyvenimo kokybės standartai, išryškėjo orientacija į gerokai aukštesnį vartojimo ir socialinio komforto lygį. Beje, pasikeitė ir socialinė visuomenės struktūra: išskirtinis pokyčių požymis – spartus vadinamojo „viduriniojo sluoksnio“ augimas, jo socialinio aktyvumo bei potencialo didėjimas.

Per praėjusius metus išryškėjo naujos problemos, kurios reikalauja rimto dėmesio ir atsakingų sprendimų. Maža to, siekiant adekvačiai suvokti bei konstruktyviai ir efektyviai spręsti naujas problemas, reikėtų iš esmės pakeisti ankstesnį požiūrį į šių problemų prasmę bei į jų sprendimo galimybes ir atsakyti mūsų dienų gyvenimo iššūkiams neadekvačių stereotipų. Ypač svarbu yra tai, kad mūsų visuomenėje kylančios ir sprendimo reikalaujančios naujos problemos išryškėja kaip sudėtingos ekonominės situacijos pasaulyje atspindys: pasireiškia ekonominio nuosmukio procesai, taip pat didėja įtampa, kylanti dėl įvairių regioninių konfliktų, pastebimos nestabilumo apraiškos globaliniu mastu.

Kartu reikia įvertinti tai, kad šalyje pasireiškia didėjanti ekonominė diferenciacija tarp įvairių visuomenės sluoksnių, pakankamai didelė visuomenės narių dalis dėl ekonominių priežasčių nerealizuoja savo saviraiškos potencialą bei nesugeba patenkinti modernios šalies gyvenimo kokybės standartų: daugelio šalies gyventojų reali gyvenimo kokybė vis dar pernelyg smarkiai skiriasi nuo tų ekonominės gerovės ir socialinio komforto normų, kurios yra įgyvendintos daugumoje Europos Sąjungos šalių.

Ypatingas dėmesys mūsų šalyje turėtų būti skiriamas žinių ekonomikai kurti, prioritetą teikiant technologiskai orientuotoms gamybos bei paslaugoms plėtoti, taip pat itin aukštos kokybės produkcijos eksportui skatinti. Pačiu artimiausiu metu reikėtų siekti tokių pokyčių, kad netolimoje ateityje susiklostytų visiškai nauja šalies ekonomikos struktūra, kuri būtų adekvati aukštiems

kūrybingo, inovatyvaus, didelių intelektinių gebėjimų reikalaujančio ir labai gerai apmokamo darbo standartams. Tokios ekonomikos susikūrimas sudarytų prielaidas tam, kad Lietuvos visuomenė turėtų realias ekonominės gerovės, socialinio komforto bei profesinės, verslo ir kūrybinės saviraiškos perspektyvas, kad visuomenę sudarytų išsilavinę ir save visiškai realizuojantys žmonės.

Akivaizdu, kad artimiausiu metu nesugebėjus sukurti modernios ir nauja struktūra pasižyminčios ekonomikos, gali pasireikšti įvairios neigiamos pasekmės: nemaža dalis gerai išsilavinusių, kūrybingų ir iniciatyvių žmonių, ypač jaunimo, pradės abejoti savo savirealizacijos perspektyva gimtojoje šalyje. Tokia situacija pačiai šaliai ir jos visuomenei būtų labai nepageidautina.

Dėmesys nurodytoms bei kitoms aktualioms problemoms spręsti reikalauja ir rimtų diskusijų, ir daugiaplanių mokslinių tyrimų, skirtų giliau ir plačiau pažinti tiek šiuolaikinės socialinės ekonominės raidos reiškinius, tiek ir galimybes aktualių problemų sprendimui panaudoti efektyvias vadybos ir administravimo, tarp jų viešojo administravimo priemones.

Šiame žurnalo numeryje skelbiami straipsniai yra skirti kelioms aktualioms temoms. Žurnalo publikacijose yra nagrinėjami nauji iššūkiai vadybai ir viešajam administravimui, kylantys globalizacijos bei Europos Sąjungos tolimesnės raidos ir plėtros sąlygomis, aptariamose vadybos ir administravimo tobulinimo galimybės, visų pirma tos galimybės, kurias lemia dėmesys įvairiems kultūros veiksniams, naujiems visuomenės gyvenimo būdo reiškiniams, bendruomeniškumui ir pilietiškumui. Aptariami perspektyvūs viešosios vadybos modeliai, nagrinėjamos valstybės tarnybos tobulinimo bei valstybės tarnautojų ugdymo bei mokymo gerinimo perspektyvos. Publikacijose teigiama, kad siekiant suvokti šiuolaikines problemas ir jas sėkmingai spręsti yra būtina adekvačiai pažinti ir apibendrinti istoriškai sukauptą patyrimą, sugebėti tinkamai įvertinti susiklosčiusias vadybos tradicijas.

Žurnalo numeryje taip pat yra skelbiami straipsniai, nagrinėjantys valstybės politikos bei administravimo tobulinimo aspektus, siekiant modernizuoti šiuolaikinę ekonomiką, tarp jų – aktyvinant inovacijas bei plėtojant aukštųjų technologijų sektorių. Didelis dėmesys yra skiriamas įmonių veiklos tobulinimui atsižvelgiant į valstybės ekonominės politikos prioritetus.

Tikimės, kad šiame žurnalo numeryje skelbiami straipsniai sukels daug naujų minčių, bus naudingi ir įdomūs.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

## FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF

---

Dear Reader,

*This volume of the "Public Administration" journal is going to reach you in the beginning of the fifth year of Lithuania's membership in the European Union.*

*We hope the material presented here will encourage you to evaluate the enormous changes that have occurred in our lives, and think of the new challenges that require new and untraditional solutions, new actions and new public management and administration.*

*Significant changes have happened in our lives in the recent years; the very fabric of society has changed: new goals, expectations and priorities have shown up and society now sees social and economic changes through a rather different prism than it did before. In the context of rapid economic growth, the economic welfare of a rather large part of the members of society has grown significantly, new standards in the quality of life have settled in, and an orientation towards a much higher level of consumption and social comfort has emerged. Incidentally, the social structure of society has also changed: one distinctive evidence of such change is the rapid growth of the so-called "middle class" and an increase in its social activity as well as potential.*

*New problems, which require serious attention and responsible solutions, have appeared. Moreover, to adequately perceive and to efficiently resolve the new problems in a positive manner, one may have to substantially change previous attitudes towards the essence of the problems and the possible solutions in addressing them, as well as to resign stereotypes now inadequate for the challenges of present-day life. The point is that new problems arising in our society and requiring resolution show up as a reflection of the difficult economic situation now present in the world: economic recession processes manifest themselves, tension related to various regional conflicts grows and manifestations of instability at global level are noticeable.*

*Therefore, one should consider the manifestations of economic differentiation between the different social classes while considering the fact that a quite sizeable portion of society's members are failing to realize their potential for self-expression and satisfy the adequate life quality standards of a modern state due to economic reasons: the actual life quality of a major part of the population is still too different from the economic welfare and social comfort norms implemented in most Member States of the European Union.*

*Particular attention in Lithuania should be paid to the development of a knowledge-based economy by putting priorities on the development of technologically oriented production and services, as well as the promotion of extra high-quality products for export. In the nearest future, one*

*should strive for changes which could form a brand new state economic structure adequate to the high standards of creative, innovative, and high intellectual skills that require and provide well-paid jobs as soon as possible. The formation of such an economy would create the prerequisites for the actual prospectives for economic welfare; social comfort, as well as professional, business and creative self-expression for Lithuanian society to achieve a society consisting of educated and fully realized potential members.*

*Obviously, the failure to form a modern economy distinguished by a new structure in the nearest future may cause various negative consequences: a significant portion of well-educated, creative and enterprising people (especially young people) shall have doubts about their prospects for self-realization in their native land. Such a situation would really be undesirable for the land itself and for its society.*

*Attention to resolution of the aforementioned and other relevant problems requires serious discussions and multidimensional scientific studies to learn and understand the development processes of modern society, as well as the possibilities to use effective management and administration instruments (including public management instruments) to resolve the relevant problems in a deeper and wider scope.*

*This volume of the journal has published articles on several relevant topics. The publications of the journal analyze new challenges of management and public administration arising in the context of globalization and the further evolution and development of the European Union, discusses management and administration evolution alternatives (primarily the ones caused by attention to various cultural factors, new phenomena in society's way of living, community spirit and public spirit). They also deal with prospective public management models, analyze public service development, the perspectives of public servant training, and educational improvement. The publications propose that an adequate cognition and generalization of historically collected experience and a correct evaluation of prevailing management traditions is essential to understand modern problems and to resolve them successfully.*

*This volume also contains articles elaborating on the developmental aspects of state policy and administration to modernize the present economy, including the implementation of innovations and development of the high-tech sector. Particular attention is paid to the development of companies' activities in consideration of state economic policy priorities.*

*We hope that the articles published in this volume will provide many new thoughts, insights, and be useful as well as interesting.*

*Good Luck, Dear Readers!*



# VADYBOS KULTŪRA GLOBALIZACIJOS IR EUROPOS INTEGRACIJOS SĄLYGOMIS: ISTORINĖS TRADICIJOS

## MANAGEMENT CULTURE IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION AND EUROPEAN INTEGRATION: HISTORICAL BACKGROUND

**Borisas MELNIKAS**, prof. habil. dr.,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Borisas MELNIKAS**, ProfDr Habil,  
Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Globalizacijos ir socialines ekonomines raidos bei technologijų pažangos internacionalizavimo sąlygomis itin reikšmingais veiksniais, veikiančiais tolimesne visuomenės pažanga bei ekonomikos modernizavimo procesus, yra laikytini *ivairių vadybos kulturu* lemiami bei *skirtingu vadybos kulturu saveika* charakterizuojantys veiksniai. Šiu veiksmu reikšminguma nulemia tai, kad globalizacijos ir socialines ekonomines raidos bei technologijų pažangos aplinkoje išryškėja naujos *daugiakulturinių ir tarpkultūrinių erdvių* formavimosi tendencijos ir susidaro naujos prielaidos vadybos praktikoje pasireikšti naujomis *skirtingu kulturu saveikos* apraiškomis.

Siekiant giliau pažinti šiuolaikiniame pasaulyje vykstančius vadybos bei vadybos kultūros pokyčių procesus yra tikslinga įvertinti tas *šiuolaikine vadybos kultūra veikiančias aplinkybes*, kurios atspindi *istoriškai susiklosčiusiu gyvenimo budo modelių bei socialines elgsenos stereotipų poveikius*, pasireiškiančius vadybineje veikloje, būdingoje ivairiems šiuolaikinio socialinio ekonominio bei politinio gyvenimo, taip pat technologijų pažangos sektoriams. Savo ruožtu turi būti suvokiama, jog šiuolaikine vadybos kultūra veikiančios aplinkybės, visu pirma istorinio pobūdžio aplinkybės, pasižymi didžiule ivairove bei raiškos formų daugialypiškumu: dėl šios priežasties tarp šiuolaikine vadybos kultūra veikiančių aplinkybių yra tikslinga išryškinti tam tikras *prioritetines istorinio pobūdžio aplinkybes*, kurios gali būti vertinamos kaip *išskirtinai svarbios* formuojantis šiuolaikiniams vadybines veiklos modeliams bei vadybos tradicijoms.

Tarp tu *prioritetinių istorinio pobūdžio aplinkybių*, kurios yra vertintinos kaip *išskirtinai svarbios*, gali būti pažymetos *šiuolaikines vadybos kultūrai būdingos krikščioniškasias šaknis ir tradicijas* charakterizuojančios aplinkybės. Tikslinguma išskirti butent *krikščioniškasias šaknis ir tradicijas* charakterizuojančias aplinkybes nulemia tai, kad *šiuolaikine vadyba bei šiuolaikine vadybos kultūra* istoriškai susiformavo *krikščioniškosios kultūros pasklidimo erdvėse*, todėl *krikščioniškųjų šaknų ir tradicijų reikšmingumas ir išskirtinumas* yra vertintini kaip *akivaizdus*.

Krikščioniškosios kultūros, jos istoriniu ištaku, poveikiu i šiuolaikine vadyba bei i šiuolaikine vadybos kultūra, taip pat pacios krikščioniškosios kultūros raiškos ypatumu kompleksinis pažinimas apima tokias sritis, kaip:

. krikščioniškosios kultūros formavimosi ir raidos *ten-dencijų* tyrimas ir įvertinimas, tarp jų – šiu tendencijų poveikiu i šiuolaikine vadybos kultūra tyrimas ir įvertinimas;

. krikščioniškosios kultūros poveikiu *šiuolaikinei vadybos kultūrai būdingoms vertybėms bei etinėms nuostatomis ir orientyru formavimuisi* tyrimai, tarp jų – tyrimai, skirti įvertinti *humanistinių ir demokratinių nuostatų bei morales standartu* raiškos formas, ypatumus bei pasklidimo ir itvirtinimo aplinkybes;

. krikščioniškosios kultūros poveikiu šiuolaikinei vadybos kultūrai būdingoms ivairaus pobūdžio *motyvacijoms bei svertu sistemoms* tyrimai, tarp jų tyrimai, skirti įvertinti galimybes panaudoti ivairius *socialines psichologines bei ekonomines kilmės svertus*, reikšmingus pletojant vadybine veikla visuose šiuolaikinei visuomenėi būdinguose socialinio, ekonominio bei politinio gyvenimo sektoriuose;

. krikščioniškosios kultūros poveikiu šiuolaikinei vadybos kultūrai būdingiems polinkiams formuoti ir įgyvendinti ivairaus pobūdžio *valdymo struktūras*, tarp jų, pasižymincias *daugialypėmis vertikalios hierarchijos bei horizontaliųjų ryšių schemomis*, taip pat *ivairiais „valdymo piramidžių“ deriniais*;

. krikščioniškajai kultūrai būdingu *vadybines veiklos modelių bei tradicijų paskleidimo ir įgyvendinimo* šiuolaikinėmis globalizacijos, socialines ekonomines raidos internacionalizavimo, Europos integracijos aktyvinimo sąlygomis pasireiškiančiu *aplinkybių ir galimybių tyrimai*, tarp jų – tyrimai, skirti tam, kad šiuolaikineje vadyboje butu *adaptuojami* tie vadybines veiklos modeliai, kurie ivairiu pavidalu yra aprobuoti ankstesneje vadybineje praktikoje, būdingoje ivairiems krikščioniškosios kultūros erdveje gyvenančios visuo-menes veiklos sektoriams.

Krikščioniškosios kultūros, jos istoriniu ištaku poveikiu šiuolaikinei vadybos kultūrai, taip pat raiškos ypatumu kompleksiniam pažinimui ir vertinimui skirti tyrimai gali būti vertinami kaip labai perspektyvus ir reikšmingi, taip pat siekiama, kad šiuolaikineje vadyboje butu adekvaciai reaguojama i nepertraukiamai kylancius naujus reikala-vimus ir iššukius.

Šioje publikacijoje yra siekiama, nors ir *bendrais bruožais*, pateikti *panoramini požiūri* į šiuolaikinei vadybai bei šiuolaikinei vadybos kulturai būdingas krikščioniškasias šaknis ir tradicijas, išryškinant istoriškai susiklosčiusiu bei ivairiais pavidalais pasireiškiančiu krikščioniškosios kultūros poveikiu šiuolaikinei vadybos kulturai aplinkybės: kompleksinis tokiu aplinkybiu išnagrinėjimas gali būti suvokiamas kaip svarbi prielaida adekvaciai vertinti šiuolaikines vadybos efektyvumą ir kryptingai tobulinti ivairiose vadybines veiklos srityse panaudojamus modelius bei metodus, tarp jų tuos, kurie yra skirti globalizacijos taikymui, intensyvios socialiniu, ekonominiu, politiniu bei technologiju pažangos procesu internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kurimosi aplinkoje. Reiketu pabrėžti, kad šia publikacija taip pat yra siekiama atskleisti krikščioniškųjų šaknu ir tradicijų poveikiu bei raiškos šiuolaikineje vadyboje ir šiuolaikineje vadybos kulturoje reikšmingumą, išryškinti krikščioniškosios kultūros kompleksinio pažinimo vadybiniu požiūriu svarbą, ivertinti poreikius pletoti tolimesnius mokslinius tyrimus, skirtus vadybos tobulinimui, atsivėlgiant į krikščioniškųjų šaknu ir tradicijų kompleksinio ištyrimo galimybes ir perspektyvas.

Straipsnis recenzuotas

## Summary

*In the environment of the internationalisation and globalisation, social economic development and the advancement of technologies, the factors characterising the interaction of different administrative cultures and determined by different administrative cultures are considered as especially significant factors affecting the subsequent progress of society and the processes of economical modernisation. The significance of these factors is determined by the fact that in the environment of globalisation and social economic development, and the advancement of technologies, tendencies for the formation of new multicultural and intercultural environs become increasingly evident, providing new prerequisites for the manifestation of new interactions between different cultures in managerial practices.*

*For a better insight into the processes of management and administrative culture changes taking place in the modern world, it is expedient to assess the circumstances affecting the modern administrative culture that reflect the effects of historically developed lifestyle models and stereotypes of social behaviour taking place in the administrators of activities, featured for various sectors of the modern social, economic and political life, and also for those of technological progress. In turn, one must understand that the circumstances affecting the modern administrative culture, and primarily circumstances of a historical nature, feature a huge variety and diversity of forms of expression: for this reason, certain priority circumstances of a historical nature should be emphasised among the circumstances affecting the modern administrative culture. They can be denominated as exceptionally important in the formation of the modern administrative activity models and management traditions.*

*Among these priority circumstances of a historical nature that have to be rated as exceptionally important, one can note the Christian background featured by the modern administrative culture, and circumstances characterising the traditions. The focus on the emphasis of the Christian background and circumstances characterising the traditions is determined by the fact that modern management and modern administrative culture has been historically formed in the media of Christian culture, therefore the significance and exceptionality of Christian background and traditions should be treated as obvious.*

*The complex cognition of the Christian culture, its historical sources, effect on the modern management and modern administrative culture, and in addition to that, the peculiarities for the expression of the Christian culture includes such fields as the:*

- analysis and assessment of the Christian culture formation and development tendencies, including the effect of these tendencies on modern administrative culture*
- analysis of the effects of the Christian culture on the formation of values and ethical attitudes and milestones inherent for the modern administrative culture, including the analysis for the assessment of the forms of expression of humanist and democratic attitudes and morality standards, their specifics, dissemination and consolidation circumstances*
- analysis of the effects of the Christian culture on the modern administrative culture for the motivation and leverage systems of various nature, including the analysis for the assessment of possibilities for using various levers of social, psychological and economic origin, significant in the development of managerial activity in all sectors of social, economic and political life featured in modern society*
- effects of the Christian culture on the modern administrative culture, featuring tendencies for the formation and implementation of various management structures, including those featuring the combinations of multilevel vertical hierarchy and horizontal link frameworks, in addition to various management pyramids*
- analysis of circumstances and feasibility analysis of dissemination and implementation of state activity models and traditions featured in Christian culture and their manifestation in modern globalisation, internationalisation of social and economic development, and the activation of European integration, including the analysis focused on the adaptation of those state activity models in their modern management, that, in various conformations, were approved in former managerial practices featured by diverse public sectors that were existing in an environment saturated with Christian culture.*

*The analysis dedicated for the role played by the Christian culture, its historical sources in the modern administrative culture, and also complex cognition of its expression peculiarities can be assessed as highly prospective and significant, including the focus of adequate responses in modern management to the uninterruptedly emerging new requirements and challenges.*

# ŽMOGIŠKUJU IŠTEKLIU VADYBA: NAUJI IŠŠUKIAI POTENCIALO PLETRAI

## *NEW CHALLENGES TO THE EXPANSION OF THE POTENTIAL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*

**Eugenijus CHLIVICKAS**, prof. dr.,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas,  
Lietuvos viešojo administravimo lavinimo  
institucijų asociacijos prezidentas

**Eugenijus CHLIVICKAS**, Prof Dr,  
Vilnius Gediminas Technical University, President  
of Lithuanian Public Administration Training  
Association

### Santrauka

Žmogiškųjų išteklių potencialo pletra turi būti vykdoma įvertinant naujus iššūkius, kuriuos lemia globalizacijos ir internacionalizacijos procesai. Atlikti tyrimai parodė, kad žmogiškųjų išteklių ugdymas turi būti grindžiamas strateginiais sprendimais, o valstybės pletojimo strategijų klausimai turi būti nagrinėjami skiriant ypatingą dėmesį žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros vadybos klausimams.

Siūloma įvertinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių sistemos potencialo plėtros tendencijas ir pateikti metodiškai pagrįstas rekomendacijas sistemai tobulinti, sudarant prielaidas valstybės tarnybos efektyvumui didinti bei viešojo sektoriaus reformai vykdyti. Straipsnyje aprašomas siūlomas sistemos tobulinimo modelis, kuris yra pritaikytas viešojo sektoriaus reikmėms ir adekvatus žmogiškųjų išteklių sistemos ypatyboms.

Siekiant sėkmingai spręsti šalies valdymo problemas, siūloma pagrindiniams dėmesį skirti valstybės struktūrai, veiksmingumui, valdymo aparato profesionalumui ir atsakingumui didinimui. Vykstant viešojo administravimo reformai, viena iš sričių – valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymas – įgauna ypatingą svarbą. Nuolat sparčiau vykstant valstybės tarnybos organizaciniui ir techniniam pertvarkymui, tempai bei integracijos procesai reikalauja naujų ir adekvatių ES institucijų veiklai reikalingų žinių įsisavinimo ir jų panaudojimo.

Teigiama, kad žmogiškųjų išteklių potencialo stiprinimo strategija yra viena iš valstybės tarnybos efektyvumą lemiančių priemonių, leidžiančių ne tik metodiškai pagrįstai spręsti iškilusias problemas, bet ir atitinkamai pasiręsti globalizacijos ir tarptautinės integracijos iššūkiams.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The development of the potential of human resources must be implemented by evaluating the new challenges that have been predetermined by the globalization and internationalization processes. Research that has been carried out has shown that the development of human resources must be based on strategic decisions and questions of state expansion strategies that must be analysed by paying particular attention to the aspects regarding the potential expansion of the management of human resources.*

*It is suggested that tendencies and trends in the expansion of the public sector human resources system's potential be evaluated, and to methodically present grounded recommendations for the system's improvement by creating pre-conditions to increase the effectiveness of civil service and to implement reform of the public sector. The article describes a suggested system's improvement model that is adapted for public sector needs, and adequate to the peculiarities of a human resources system.*

*In order to successfully solve a state's governing problems, it is suggested that it pay its main attention to an increase in the efficiency of state structures, the capacity of its governing staff, and an increase in responsibility. While public administration reform is performed, one of its fields – the development of civil servants' qualifications – becomes particularly important. Increasingly intensive rates of organizational and technical restructuring of civil service and the processes of integration demand the mastering and use of new and requisite knowledge that is necessary for the activity of EU institutions.*

*It has been affirmed that the strategy of the strengthening of human resources potential is one of the means that determines the efficiency of civil service, and allows it to not only methodically solve occurring problems, but to also respectively prepare for the challenges of globalization and international integration.*



# VALSTYBINIO VALDYMO INSTITUCIJOS LIETUVOJE: FUNKCIJOS, RAIDA IR AKTUALIJOS

## *STATE ADMINISTRATION INSTITUTIONS IN LITHUANIA: FUNCTIONS, DEVELOPMENT AND RELEVANT ISSUES*

*Aleksandras MINKEVIČIUS*, doc. dr.,  
Mykolo Romerio Universitetas

*Aleksandras MINKEVICIUS*, Assoc Prof Dr,  
Mykolas Romeris University

### **Santrauka**

Straipsnyje siekiama parodyti Lietuvos valstybinio valdymo institucijų atliekamų funkcijų raida ivairiais laikotarpiais, pradedant Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės laikais ir baigiant šiandiena. Lietuvos nudienos valdymo sprendimų subjektai susiejami pirmiausiai su valdymo institucijų vadovu, darbuotoju administraciniais gebėjimais. Straipsnyje pateikiami kai kurie atlikto valstybinio valdymo institucijų ivairaus lygio vadovu administracinių gebėjimų tyrimo empiriniai duomenys, kurie iliustruoja vadovu administracinių gebėjimų bukle

sprendimų priėmimo bei planavimo srityse. Konstatuojama jų nepakankama vadybine kompetencija. Meginama parodyti sąsajas tarp vadovu išsilavinimo, jų administracinių gebėjimų ir institucijų veiklos kokybės. Konstatuojama, kad Lietuvoje vis dar egzistuoja išsilavinimo kokybės takoskyra tarp senosios ir naujosios studijų sistemos: naujosios studijų sistemos pirmosios studijų pakopos atstovai netenkina šiuolaikiškų valstybinio valdymo institucijų struktūriniams vadovams keliamu vadybinių gebėjimų ir reikalavimų.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*The article intends to demonstrate the development of functions performed by the Lithuanian state administration institutions during various periods, from the times of the Lithuanian Grand Duchy to nowadays. The subjects of the Lithuanian administration solutions of today are primarily related with the administrative skills of managers and personnel of the administrative institutions. The article contains empirical data from research of the administrative skills of various level managers in state administration institutions illustrating the situation of administrative skills of managers in the fields of decision-making and planning. The article emphasises their insufficient managerial competence. It is focused on finding the links between the background of managers, their administrative skills and the quality of institutional performance. The article states that Lithuania still features the difference between the educational quality of the old and new studies' systems: the graduates of the first level of the new study system fail to meet the requirements applied for the skills of structural managers of a modern state administration institution.*

# LYDERYSTĖ VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME: TEORINIAI ASPEKTAI

## *LEADERSHIP IN THE PUBLIC ADMINISTRATION: THEORETICAL ASPECTS*

---

**Rasa SMALIUKIENE**, doc. dr.,  
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

**Rasa SMALIUKIENE**, Assoc Prof Dr,  
*The General Jonas Zemaitis Military Academy of  
Lithuania*

### **Santrauka**

Šio straipsnio tikslas – atskleisti koncepcinio lyderystei skirtu teorijų pokyčio ir aplinkos transformacijos poveikį reikalavimams, keliamiems viešojo administravimo vadovų kompetencijoms. Nagrinėjant lyderystės koncepcijos raidą viešajame administravime galima pastebėti palaidus pereinamus nuo individualizmo prie kolektyvizmo. Straipsnyje pirmiausiai sugrupuojamos lyderystei skirtos teorijos pagal jų kurimui taikoma metodologija. Redukcionalizmo metodologija pagrįstos teorijos lyderystę analizuoja per individualizuoto lyderio prizmę. Ankstyvieji lyderio veiklos modeliai buvo siejami su individo–lyderio elgsena valdant hierarchišką organizaciją stabilioje aplinkoje. Keičiantis viešojo administravimo aplinkai ir pobūdžiui, keičiasi požiūris į žmones, vykdančius viešojo administravimo funkcijas valstybėje. Šiuolaikine lyderystės viešajame administravime koncepcija lyderis įvardijamas visu pirma kaip komandos narys. Atitinkamai mažiau svarbiomis lieka tokios savybės, kaip jėga, drąsa ar principingumas, ir išsivysto instruktyvumo, paramos, mokymo ir komunikavimo gebėjimų svarba. Humanitariniuose moksluose ir sociologijoje nagrinėjami lyderystės modeliai pasižymi holistiškumu ar akcentuoja tylų vadovavimą kaip vertybę. Tolesnė šio požiūrio plėtra neabejotinai kelia daugybę naujų klausimų lyderystės kaip teorijos raidoje ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoje.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*The objective of this paper is to analyze the effect of conceptual changes in the leadership theory and environmental transformation on the requirement for public servants and their leadership competencies. The paper discusses the concept of individualism and collectivism in the leadership of public administration. Firstly, it groups the models of leadership according to the methodology that the models were grounded in. The methodology of reductionism analyzes the leader as an individual in a changing environment. The early models of the leadership focus on personalized leaders in hierarchical organizations and a stable environment. The contemporary concept of the leadership in public administration focuses on the leader as a team member. Accordingly, a leader's competencies such as strength, courage, and integrity are going to be less important as the abilities to instruct, support or teach. The holistic models of the leadership that emerges from humanities and sociology focus on silent leadership. The development of this approach displays new challenges in leadership theory development and in the practice of human resource management.*

# VALSTYBES POLITIKA MODERNIZUOJANT VERSLA: VIDAUS KONTROLES SISTEMU KURIMAS

## *THE STATE POLICY MODERNIZING BUSINESS: THE CREATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS*

**Jonas MACKEVIČIUS**, prof. habil. dr.,  
Vilniaus universitetas

**Jonas MACKEVIČIUS**, Prof Dr Habil,  
Vilnius University

### Santrauka

Vienas svarbiausių valstybės politikos tikslų yra užtikrinti įmonių, įstaigų ir organizacijų (toliau – įmonių) veiklos veiksmingumą ir tęstinumą. Siekiant įgyvendinti šį tikslą svarbu įmonėse sukurti efektyvią vidaus kontrolės sistemą. Tačiau daugelis įmonių vadovų skiria nepakankamai dėmesio vidaus kontrolės sistemai, kai kurie iš jų neteisingai supranta jos esmę, tapatina su vidaus auditu. Ekonominėje literatūroje taip pat sutinkamos skirtingos nuomonės dėl vidaus kontrolės sistemos naudingumo, jos kūrimo ir taikymo principų, sudedamųjų dalių, vertinimo procedūrų ir kt.

Vidaus kontrolės sistema domisi įvairios asmenų grupės, siekdamas tam tikrų tikslų. Galima išskirti keturias pagrindines asmenų grupes, kurios daugiausia domisi visos vidaus kontrolės sistemos arba jos atskirų dalių būkle. Tai įmonės vadovybė, išorės auditoriai, vidaus auditoriai ir nusikalstamų asmenų grupės.

Vidaus kontrolės sistemos efektyvumas labai priklauso nuo to, ar ji buvo tinkamai sukurta, ar ją kuriant buvo laikomasi svarbiausių principų. Siūloma laikytis šių principų: išlaidų–naudos; nepertraukiamumo; visapusiškumo; teisingumo; dažnumo; pagrįstumo; suderinamumo; lankstumo.

Siūlomi šie vidaus kontrolės sistemos kūrimo etapai: įmonės tikslų numatymas; įgimtos rizikos veiksnių nustatymas; įmonės organizacinės struktūros numatymas; įmonės padalinių nuostatų ir darbuotojų pareiginių instrukcijų parengimas; atliekamų ūkinių operacijų nuoseklumo nustatymas; kontrolės procedūrų ir atsakomybės numatymas už atliekamas ūkines operacijas; darbuotojų motyvavimas ir skatinimas; turto apsaugos sistemos sukūrimas; galiojančios buhalterinės apskaitos sistemos įvertinimas ir koregavimas; sukurtos vidaus kontrolės sistemos kritinis įvertinimas; vidaus kontrolės sistemos pristatymas įmonės darbuotojams.

Auditoriai turėtų skirti vienodą dėmesį visoms vidaus kontrolės sistemos dalims, neskirstydami jų pagal svarbumą, vertinimo darbo imlumą ar kitus požymius. Visos vidaus kontrolės sistemos sudėtinės dalys yra svarbios, vertinant kiekvieną iš jų galima aptikti reikšmingus ūkinių operacijų, sąskaitų likučių ar finansinės atskaitomybės informacijos iškraipymus.

### Summary

*One of the major state policy targets is to ensure the effectiveness and succession of activities of any organization, institution and company (further – company). In order to achieve this target it is necessary to create an effective internal control system.*

*According to the 315th International Audit Standard, internal control is an integral process that is effected by an entity's management and personnel and is designed to address risks and to provide reasonable assurance that in pursuit of the entity's mission, the following general objectives are being achieved: executing orderly, ethical, economical, efficient and effective operations, complying with applicable laws and regulations and safeguarding resources against loss, misuse and damage. However, most companies' managers do not pay enough attention to the internal control system, some of them identify it as an internal audit.*

*The effectiveness of the internal control system depends mostly on how relevant it was created and on whether the following main principles were observed: cost benefit, continuity, versatility, fairness, frequency alidity compatibility flexibility.*

*Therefore, to be effective, control activities need to:*

*a) be appropriate (that is, the right control in the right place and commensurate, to the risk involved);*

*b) function consistently according to plan throughout the period (that is be complied with carefully by all employees involved and not bypassed when key personnel are away or the workload is heavy);*

*c) be cost effective (that is, the cost of implementing the control should not exceed the benefits derived);*

*d) be comprehensive, reasonable and directly relate to the control objectives;*

*It should be noted that an effective internal control system, no matter how well conceived and operated, can provide reasonable but not absolute assurance to management about the achievement of an entity's objectives or its survival.*

*Should pay attention to all these elements, which should not be grouped according to their importance, work receptivity and other features.*

# NAUJI IŠŠŪKIAI TAIKANT INFORMACINES TECHNOLOGIJAS VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME

*NEW CHALLENGES IN PUBLIC ADMINISTRATION SECTOR USING INFORMATION  
TECHNOLOGY*

**Narimantas PALIULIS**, prof. habil. dr.,

**Giedrius ĖYRAS**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Narimantas PALIULIS**, Prof Habil Dr,

**Giedrius ČYRAS**, MBA,

Vilnius Gediminas Technical University

## **Santrauka**

Mobiliųjų ITT sprendimai tapo svarbiu ir strateginiu būtinumu daugeliui pirmaujančių organizacijų. Jau yra suvokiama potenciali organizacijos mobilumo įtaka ir vertė. Bet kol kas gana mažai žinoma apie transformacines MITT sprendimų galimybes. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti MITT sprendimų viešojo administravimo organizacijose naudą ir iššūkius, palengvinti susijusių mobilumo strategijų plėtotę. Šiame straipsnyje pateikti mobiliojo verslo mokslo ir praktikos analizės rezultatai, nustatytas organizacijų pokyčių ir poveikių, diegiant MITT sprendimus, sąryšis. Remiantis atlikta analize, nustatyti poveikių ir pokyčių tarpusavio ryšiai ir priklausomybės. Tai sudaro atitinkamų strategijų plėtros prielaidas. Straipsnyje pasiūlyti aštuoni MITT sprendimų diegimo žingsniai. Nuoseklus šių žingsnių vykdymas užtikrina efektyvius ir dinamiškus transformacijos procesus.

Straipsnis recenzuotas

## **Summary**

*Mobile technology applications are important and strategically necessary for many leading companies nowadays. While the potential of a company's mobility is understood, very much less is analyzed regarding the transformational possibilities of mobile technology applications. In this paper we have formed a proportion between organizational changes and impacts, and then mobile technology applications have been implanted. This was made by adding the best examples from literature and real life. This analysis is good ground for the future research of mobile organizations; it spreads our understanding about the possibilities in adopting mobile applications, and makes the implementation of mobile strategies easier. We are also suggesting an 8 steps mobility project that is pointed towards standards for business and public sector needs. By following all the steps it's possible to establish and; show the support levels and security policies. The point of this project is to show the benefits and challenges of mobile technology applications, and to make -the development of mobile strategies easier.*



# AUKŠTŪJŲ TECHNOLOGIJŲ PLĖTRA LIETUVOJE: PROBLEMOS IR PERSPEKTYVOS

## *DEVELOPMENT OF HIGH-TECHNOLOGIES IN LITHUANIA: PROBLEMS AND PERSPECTIVES*

**Nikolaj AMBRUSEVIČ**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Nikolaj AMBRUSEVIČ**

Vilnius Gediminas Technical University

### **Santrauka**

Straipsnyje yra analizuojama aukštųjų technologijų sektoriaus padėtis Lietuvoje bei vertinamos jo plėtros problemos ir perspektyvos. Darbe yra siekiama suformuluoti teorines gaires Lietuvos ekonomikos aukštųjų technologijų sektoriaus plėtrai. Šiam tikslui pasiekti yra nustatomi pagrindiniai veiksniai, turintys tam įtakos.

Tenka sutikti, kad aukštųjų technologijų rinka yra tarptautinė, ypač esant dabartinėms internacionalizavimo sąlygoms. Todėl didelis dėmesys yra skiriamas pagrindinėms problemoms, kurios galėtų atsirasti tarptautinėje rinkoje. Užsienio autorių mokslinių darbų analizė leidžia nustatyti pagrindinius verslo plėtros užsienyje būdus ir metodus. Ieškant atsakymo į svarbiausią klausimą, kaip plėtoti aukštųjų technologijų sektorių Lietuvoje, yra apžvelgiamos klasikinės užsienio teorijos, kurios skirstomos į multinacionalinės įmonės, produkto inovacijos ir ciklo, internacionalizacijos bei tarptautinės gamybos teoriją. Analizuojamos teorijos yra lyginamos su šiuolaikiniais metodais. Yra skiriami trys pagrindiniai verslo metodai: adaptacijos / prisitaikymo, eksperimentavimo ir mišrusis metodas.

Atlikus aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros tendencijų Europos Sąjungos šalyse lyginamąją analizę ir įvertinus aukštųjų technologijų sektoriaus plėtros galimybes, nustatyta, kad aukštųjų technologijų plėtrą Lietuvoje lemia tiek vidiniai veiksniai, tiek pasaulyje vykstančios tendencijos ir gebėjimas prie jų prisitaikyti. Lietuvoje ypač svarbus yra Vyriausybės vaidmuo.

Siūloma taikyti „trigubos spiralės“ modelį, kuris užtikrina mokslininkų, verslo sektoriaus ir valstybės bendradarbiavimą.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*In this article, the situation of the technology sector in Lithuania is analyzed and its problems and perspectives are evaluated. The goal of the work is to formulate theoretical guidelines for the development of the high technology sector in the economy of Lithuania. To achieve this, the main factors, which have some effect on it, are identified.*

*It is agreed, that the high technology market is international, especially in the condition of internationalization evident nowadays. That's why attention to main problems, which may appear in international markets is given. The analysis of foreign scientific authors' works helps to determine the main ways and methods to develop a business outside the home country. To answer the most important question, of how to run a Lithuanian sector of high technology, there is an overview of classic foreign theories given. All the theories analyzed are divided into multinational business theory, product's innovation and cycle theory, theory of internationalization process, and international manufacturing theory. The theories analyzed are compared with current methods. There are three main business methods that are delineated: method of adaptation, experimentation method, and mixed method.*

*The comparative analyses of hightechnology sectors in countries of the European Union and the evaluation of possibilities for high-technology sector development have shown, that the expansion of high technology in Lithuania is influenced by internal factors, worldwide trends, as well as the ability to adapt to them. There is the especially important role of the Government in Lithuania.*

*In conclusion, there is an offer given to apply the model of a "triple spiral", which ensures interaction between scientists, business sector and government.*

# VIETOS BENDRUOMENĖS MODERNIZUOJANT VIEŠOJO SAUGUMO SISTEMĄ

*LOCAL COMMUNITIES IN MODERNIZING THE PUBLIC SECURITY SYSTEM*

---

*Saulius NEFAS*, dr.,

*Vainius SMALSKYS*, doc., dr.,

Mykolo Romerio universitetas

*Saulius NEFAS*, Dr,

*Vainius SMALSKYS*, Assoc Prof Dr,

Mykolas Romeris University

## **Santrauka**

Vakarų šalių patirtis rodo, kad viena policija yra nepajėgi garantuoti žmonių saugumo. Pastaraisiais metais vykstant viešojo valdymo reformoms, akcentuojama bendruomenės valdžios koncepcija, o tai aktualu ir policijos veikloje. Mokslinė ir praktinė straipsnio problema yra ta, kad piliečių dalyvavimo principas (*public participation*), išplaukiantis iš bendruomeninės tradicijos, gali būti vienas iš pagrindinių prioritetų formuojant naująją policijos veiklos filosofiją. Atlikti tyrimai patvirtino, kad fizinio saugumo užtikrinimas vietos bendruomenėje yra svarbus vietos bendruomeniškumą didinantis faktorius, o vadybiniai veiksmai didinant vietos bendruomenės fizinį saugumą būtų šie: sistemingai tirti gyventojų saugumą kaimuose ir miesteliuose apklausiant vietos bendruomenių žmones, savivaldybei ir policijos komisariatams bendradarbiauti skatinant kurtis „Stabdyk nusikalstamumą“ grupes, savivaldybių taryboms sudaryti sąlygas kaimuose ir miesteliuose apsigyventi policininkams, policijos komisariatams informuoti vietos bendruomenės žmones apie policininką, kuris nors ir negyvena jų kaime ar miestelyje, bet esant reikalui į kurį galima kreiptis.

Straipsnis recenzuotas

## **Summary**

As the experience of the most developed countries shows, the police alone cannot guarantee people's safety. Lately, public management reforms have emphasized the conception of community power, and this is very important for police work. The scientific and practical problem of the article is the principal of public participation, which arises from community traditions and can be one of the prime priorities when forming a new philosophy of police activities. Completed researches has confirmed that physical safety in local communities was one of the most important factors that increased sociality, and the main actions that increased the physical safety of communities should be the following: population safety research should be conducted systematically in villages and small towns, municipalities and police commissariats should collaborate and stimulate the creation of groups of people which will be named "Stop for Criminality", and conditions for policemen should be created to live in villages and small towns by the municipal council. Police commissariats should inform people about policemen; who do not live in their villages and towns, but who can be contacted if problems arise.