

LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA  
*LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

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

VILNIUS

2008\*4(20)

**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**, *Professor, National School of Government and University of Portsmouth, 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 / *Birutes 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 bazes 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

## VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

*FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF* ..... 4

## TARPTAUTINIS BENDRADARBIAVIMAS IR EUROPOS SAJUNGOS PLĖTRA: NAUJI IŠŠŪKIAI

*INTERNATIONAL COOPERATION AND THE ENLARGEMENT OF THE EUROPEAN UNION: NEW CHALLENGES*

**B. Melnikas.** Šiuolaikinė visuomenė: internacionalizavimo procesai ir nauji iššūkiai vadybai  
*The Modern Society: Internationalisation Processes and the New Challenges to Management* .....6

**S. Brazinskas.** Europos Sąjungos Šiaurės regionas: Lietuvos ekonominio bendradarbiavimo perspektyva  
*The Northern Region of the European Union: an Economic Cooperation Outlook for Lithuania* .....19

## VIEŠASIS SEKTORIUS IR SOCIALINĖ RAIDA: NAUJOS TENDENCIJOS

*THE PUBLIC SECTOR AND SOCIAL DEVELOPMENT: NEW TENDENCIES*

**O. Vasilecas, E. Chlivickas, A. Ribikauskas, J. Trinkūnas.** Viešojo sektoriaus mokymo institucijos: informacinių sistemų tobulinimas  
*Training Institutions in the Public Sector: Improvement of Information Systems* ..... 27

**D. Diskienė.** Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė  
*Working Motivation in the Public Sector: Challenges and Evidence* ..... 34

**A. Bitinas.** Lietuvos pensijų sistemos modelis: teisiniai aspektai ir valdymas  
*The Lithuanian Pension System Model: Legal Aspects and Management* ..... 41

**L. Lobanova.** Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės  
*Personnel Evaluation in the Public Sector: Improvement Chances* ..... 52

## EKONOMIKOS MODERNIZAVIMAS: NAUJŲ SPRENDIMŲ PAIEŠKA

*MODERNISATION OF ECONOMY: IN SEARCH FOR NEW SOLUTIONS*

**M. Jasienė, A. Laurinavičius.** Alternatyvus investavimas plėtojant ekonomiką  
*Alternative Investment in the Context of Economic Development* ..... 61

**A. Burinskienė.** Ekonomikos modernizavimas informacinių technologijų ir telekomunikacijų priemonėmis: nauji iššūkiai  
*Modernisation of Economy Through Usage of Information and Communication Technologies: New Challenges* ..... 68

# Vyriausiųjų redaktorių žodis

---

Gerbiamieji skaitytojai!

Šis žurnalo „Viešasis administravimas“ numeris išėina vykstant sudėtingiems pokyčių procesams, kuriuos sąlygoja tiek pasaulyje, tiek ir Lietuvoje vis labiau išryškėjantys nauji tolesnės ekonominės bei socialinės raidos, mokslo ir technologijų pažangos, iniciatyvumo, inovatyvumo ir kūrybingumo, veiklos visose šiuolaikinės visuomenės gyvenimo srityse efektyvinimo iššūkiai.

Prasidėjus ekonomikos nuosmukiui atsiranda būtinybė naujai suvokti ir adekvačiai įvertinti daugelyje gyvenimo sričių kylančias problemas, ieškoti naujų netradicinių sprendimų, gebėti pagrįstai pasirinkti tolesnės socialinės ir ekonominės raidos prioritetus ir laiku numatyti sėkmingų proveržių kryptis. Ypač svarbu, kad tolesnė socialinė ir ekonominė raida būtų nukreipiama į aukštų humanizmo, pilietiškumo, demokratijos ir socialinės atsakomybės nuostatų bei idealų įgyvendinimą ir kad pačioje visuomenėje vyrautų optimizmas, pažangos bei modernizavimo siekiai.

Tarp naujai išryškėjančių iššūkių itin svarbūs yra viešosios vadybos, administravimo bei valstybės tarnybos tobulinimo iššūkiai. Gebėjimai pasiekti aukštesnį viešosios vadybos ir administravimo lygį ir modernizuoti valstybės tarnybą atsižvelgiant į šiuolaikinius poreikius didele dalimi nulemia visos visuomenės pažangos perspektyvą.

Šiame žurnalo numeryje skelbiamų publikacijų tematika apima gana platų šiuolaikinei visuomenei aktualių problemų spektrą. Dalis straipsnių skirta globalizacijos ir socialinės ekonominės raidos internacionalizavimo procesams bei socialinėms ir ekonominėms problemoms, kylančioms šiuolaikinėmis Europos Sąjungos plėtros sąlygomis. Akivaizdu, kad globalizacijos ir socialinės ekonominės raidos bei mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo reiškiniai turi tiesioginės įtakos tiek įvairioms krizių bei ekonomikos nuosmukio apraiškoms, tiek krizių prevencijos perspektyvai, tiek ir galimybėms sėkmingai įveikti krizes bei ekonomikos nuosmukį, todėl globalizacijos ir raidos internacionalizavimo tematika yra vertintina kaip itin aktuali. Skelbiamuose straipsniuose nagrinėjami šiuolaikiniai požiūriai į socialinę ekonominę raidą ir jos aktualijas, atskleidžiamos vadybos bei administravimo tobulinimo galimybės ir perspektyvos, parodomi globalizacijos bei socialinės ekonominės

raidos internacionalizavimo sąlygomis išryškėjantys nauji vadybos ir administravimo iššūkiai, tarp jų – viešosios vadybos. Aptariamą nauji vadybos iššūkiai, pasireiškiantys ekonomikos nuosmukio situacijoje. Nagrinėjamos ekonomikos regionalizavimo tendencijos bendros Europos Sąjungos ekonominės erdvės raidos sąlygomis, parodomas Lietuvos ekonominės raidos perspektyvos Šiaurės Europos ir Baltijos regiono ekonominės integracijos procesų kontekste. Aptariamos tarptautinio verslo plėtojimo galimybės, taip pat ir įgyvendinant elektroninio verslo technologijas.

Kita dalis šiame žurnalo numeryje skelbiamų publikacijų – tai straipsniai, skirti viešojo administravimo tobulinimui atsižvelgiant į šiuolaikinius socialinės raidos reiškinius, taip pat žmogiškųjų išteklių potencialo plėtojimo procesus. Nagrinėjamos socialinės apsaugos tobulinimo galimybės, atskleidžiamos žmogiškųjų išteklių vadybos bei žmogiškųjų išteklių ugdymo modernizavimo perspektyvos atsižvelgiant į dabartinėmis sąlygomis pasireiškiančius naujus poreikius bei šiuolaikinius iššūkius. Pažymėtina, kad viešojo administravimo tobulinimo galimybės yra siejamos su žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos plėtojimu. Ypač atsižvelgtina į tai, kad plėtojant žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką išskirtinis dėmesys tenka žmogiškųjų išteklių ugdymui ir jų vadybos tobulinimui. Artimiausiu metu būtina iš esmės patobulinti visą žmogiškųjų išteklių ugdymo, jų raidos bei vadybos sistemą, prioritetą teikiant tam, kad būtų gerokai padidintas ir sustiprintas žmogiškųjų išteklių kūrybingumo, inovatyvumo, taip pat profesionalumo ir kitų kompetencijų potencialas ir kad įvairiose srityse dirbančių darbuotojų ir specialistų gebėjimai realiai atitiktų nuolat kintančius reikalavimus.

Manome, kad šis žurnalo numeris gali būti naudingas ir įdomus ne tik siekiant išsamiau ir plačiau pažinti ir naujai įvertinti šiuo metu vykstančius socialinės ir ekonominės raidos reiškinius, bet ir kuriant ir skleidžiant naujas idėjas, skirtas viešajai vadybai bei administravimui tobulinti, ir sprendžiant aktualias visuomenės gyvenimo problemas.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

## *Foreword of Editors in Chief*

---

*Dear Readers,*

*The present ordinary volume of the “Viešasis administravimas” (Public Administration) Journal is being issued facing complicated processes determined by the new challenges to further economic and social development, scientific and technological progress, initiative, innovativeness and creativity, as well as raising efficiency of activities in all the areas of the contemporary society that are increasingly gaining prominence both worldwide and in Lithuania.*

*The beginning of economical recession is resulting in a necessity to newly understand and adequately assess the emerging issues and to search for new unconventional decisions, to manage reasonable choosing of further social and economical development priorities as well as to timely foresee the trends of successful economic sallies. It is a matter of special importance that further social and economical development be oriented towards implementation of high humanism, civic awareness, democracy and social responsibility attitudes and ideals, and that a spirit of optimism, progress and modernisation goals be dominant in the society itself.*

*Among the newly emerging challenges, the following challenges to public management and administration as well as improvement of civil service are worth mentioning as issues of high importance: abilities to achieve a higher level of public management and administration and to modernise civil service adequately to contemporary needs condition to a great extent the prospect of the entire society's progress.*

*The topics of the publications included in the present volume of the journal embrace quite a wide spectrum of problems significant for the contemporary society.*

*Part of the publications included in the present volume are dedicated to globalisation and social-economical development internationalisation processes, as well as to the social and economical issues emerging under the contemporary European Union expansion conditions.*

*Obviously, the phenomena related to globalisation and internationalisation of social-economical development and scientific-technological progress have a direct influence on both various manifestations of crises and economical downturns, the crisis prevention prospect and possibilities to cope with the very crises and economic recession.*

*Therefore, topics related to globalisation and internationalisation of development should be evaluated as having special significance. The articles published in the present volume of the journal analyse contemporary attitudes towards social-economical development and related issues of importance; they disclose management and administration improvement possibilities and prospects, point out new*

*challenges to management and administration (including public management) that gain prominence under multiple conditions of globalisation and social-economical development internationalisation. The articles also embrace discussions on the new challenges to management manifesting in the situation of economical recession. The authors analyse trends of economy regionalisation under the conditions of common European Union economic area development and point out the prospects of economical development in Lithuania in the context of Northern European and Baltic Region integration processes. They also discuss opportunities of international business development, including electronic business technologies.*

*Another part of the publications included in the present volume contains articles related to improvement of public administration regarding the contemporary social development phenomena, as well as processes of expanding the potential of human resources. The articles published embrace analyses of possibilities to improve social security and reveal the prospects of modernising human resource management and human resource development, including those with respect to the newly emerging needs and modern challenges manifesting under contemporary conditions. It should be highlighted that public administration improvement possibilities are to be bound with the development of a knowledge-based society and knowledge economy. The fact deserving special attention is that in development of a knowledge-based society and knowledge economy, exceptional significance should be attributed to development of human resources and improvement of related management: the entire system of human resource upbringing, development and management needs essential improvement at the earliest convenience giving priority to considerable expansion and consolidation of the potential of human resource creativity, innovativeness, professionalism and other competences, as well as the real adequacy of the abilities of different-sphere employees and specialists to the ever-increasing requirements.*

*In our opinion, the present volume of the “Viešasis administravimas” (Public Administration) Journal may be of interest and use not only for those looking forward to a deeper and wider acquaintance with the ongoing phenomena of social-economical development and related new evaluation decisions, but also for those interested in generating and disseminating new ideas related to improvement of public management and administration as well as solutions of the significant issues of the society's life.*

*We wish you success, dear readers!*

# ŠIUOLAIKINĖ VISUOMENĖ: INTERNACIONALIZAVIMO PROCESAI IR NAUJI IŠŠŪKIAI VADYBAI

## THE MODERN SOCIETY: INTERNATIONALISATION PROCESSES AND THE NEW CHALLENGES TO MANAGEMENT

**Boriss MELNIKAS**, prof. habil. dr.,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas,  
Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų  
asociacijos Akademines tarybos pirmininkas

**Boriss MELNIKAS**, Prof Dr Habil,  
Vilnius Gediminas Technical University,  
Lithuanian Public Administration Training Association,  
Chair of the Academic Council

### Santrauka

Globalizacija, politinės, socialinės, ekonominės raidos bei kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo procesai, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimas ir plėtojimas bei įvairialypiai Europos Sąjungos raidos ir plėtos procesai nulemia, kad šiuolaikinės visuomenės gyvenime nepertraukiamai išryškėja *nauji reiškiniai ir naujos problemos*, reikalaujančios *naujų požiūrių ir sprendimų*. Nauji reiškiniai ir naujos problemos išreiškia vis labiau spartėjančius ir vis didesniu mastu pasireiškiančius, visas gyvenimo sritis apimančius *kokybinius pokyčius*, kurie gali būti vertinami ir kaip smarkiai veikiantys *dabartinę situaciją visuomenėje ir jos gyvenime*, ir kaip iš esmės nulemiantys *tolesnės raidos kryptingumą*.

Visuomenei ir jos gyvenimui būdingi tiek šiuo metu vykstantys, tiek ir ateityje galintys vykti *kokybiniai pokyčiai* nulemia naujus poreikius *adekvačiai suvokti ir pagrįstai išskirti bei įvertinti* įvairiomis visuomenės raidos bei pažangos kryptimis pasireiškiančius ir ateityje pasireiksiančius *naujus iššūkius*, taip pat *numatyti ir įgyvendinti efektyvias priemones*, nukreiptas į šių iššūkių *realizavimą*.

*Naujais iššūkiais* yra išreiškiami susiklostę ir besiklostantys visuomenės *lūkesčiai*, kuriais remiantis suvokiama *raidos ir pažangos perspektyva*, apibrėžiami *į ateitį nukreipti siekliai* bei *įsivaizduojamos tokių siekių įgyvendinimo galimybės* ir identifikuojamos *įsivaizduojamos ateities problemų sritys* bei tokių problemų *sprendimui skirtos veiklos prioritetinės kryptys*.

Šiuolaikinėmis sąlygomis išskylantys nauji reiškiniai ir naujos problemos reikalauja *naujų požiūrių į valdymą ir vadybą bei jos tobulinimą*. Valdymo ir vadybos priemonėmis reaguojant ar siekiant reaguoti į įvairiose visuomenės gyvenimo srityse pasireiškiančius ar galinčius pasireikšti procesus bei pokyčius, natūraliai iškyla *poreikiai adekvačiai tobulinti valdymą ir vadybą*, o tai reiškia, kad išryškėja *poreikiai suvokti ir apibrėžti naujus vadybos ir jos tobulinimo iššūkius*, tarp jų – tuos naujus iššūkius, kuriuos nulemia globalizacija ir internacionalizavimo procesų plėtojimas.

*Naujų vadybos ir jos tobulinimo iššūkių iškelimas* atsižvelgiant į globalizacijos, internacionalizavimo procesų, taip pat žiniomis

grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimo ir plėtojimo bei Europos Sąjungos raidos ir plėtos sąlygojamas aplinkybes yra vertintinas kaip *svarbi ir perspektyvi kryptis* tiek tobulinant praktinę veiklą, tiek ir plėtojant mokslinius tyrimus vadybos ir administravimo srityje.

Atsirandantys nauji valdymo, vadybos bei jos tobulinimo iššūkliai pasižymi didele *įvairove*. Be to, egzistuoja įvairios šių iššūkių klasifikavimo galimybės, leidžiančios išskirti kelias prioritetines tokių iššūkių grupes:

- ◆ iššūkliai, išreiškiantys tai, kad globalizacijos ir internacionalizavimo procesų sąlygomis neišvengiamai atsiranda *nauji valdymo subjektai*, aktyviai ir intensyviai veikiantys tarptautiniu mastu, ir *nauji valdymo objektai*, kurių identifikavimas leidžia kryptingai paveikti įvairius raidos procesus tarptautinėse erdvėse;
- ◆ iššūkliai, išreiškiantys orientaciją į *naujų valdymo technologijų ir organizacinių formų* kūrimą ir įgyvendinimą (tarp šių iššūkių prioritetiniais laikytini nauji informacinių ir telekomunikacinių technologijų skleidimo ir taikymo iššūkliai, taip pat iššūkliai tarptautiniu mastu organizuojant įvairius klasterius, tarptautinius įmonių ir institucijų tinklus, taip pat į aukštųjų technologijų kūrimą orientuotus mokslo ir technologijų parkus, technopolius bei jų tinklus);
- ◆ iššūkliai, išreiškiantys orientacijas į tarptautiniu mastu kylančių *problemų* sprendimą, prioritetą teikiant tokioms problemoms kaip harmoninga subalansuota plėtra, efektyvumo ir produktyvumo įvairiuose sektoriuose didinimas, alternatyvių technologijų kūrimas ir įgyvendinimas, įvairaus pobūdžio grėsmių prevencija ir šių grėsmių pasekmių šalinimas.

Reaguojant į naujus valdymo, vadybos bei jos tobulinimo iššūkius, prioritetas yra teiktinas šioms vadybinės veiklos tobulinimo kryptims:

- ◆ žmogiškųjų išteklių ugdymo ir jų vadybos tobulinimas atsižvelgiant į naujas politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros bei mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo aplinkybes;

- ◆ mokslo ir technologijų pažangos spartinimas ir inovacijų vadybos tobulinimas atsižvelgiant į šiuolaikinę globalizacijos aplinką bei situaciją tarptautinėse rinkose, taip pat į naujas tarptautinės konkurencijos aplinkybes.

Nauji iššūkiai apima įvairios vadybinės veiklos sritis tiek versle, tiek ir viešajame sektoriuje. Siekiant suvokti ir įgyvendinti naujus valdymo, vadybos ir vadybos tobulinimo iššūkius, reikia atlikti tam tikrus mokslinius tyrimus. Tokie tyrimai vertintini kaip prioritetiniai tarp vadybai ir administravimui skirtų mokslo darbų.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*Globalisation, processes related to internationalisation of political, social and economical development, cultural, scientific and technological progress, as well as creation and development of a knowledge-based society and knowledge economy, also miscellaneous processes of European Union development and expansion are factors determining the new phenomena and new issues continuously gaining prominence in the contemporary society's life and requiring new attitudes and solutions. New phenomena and new issues reflect the qualitative changes that are undergoing increasing acceleration and expansion and cover all the life spheres. They may be evaluated as factors having strong influence on the current situation in the society and its life and determining essentially the directedness of further development.*

*The qualitative changes (both ongoing and possibly going to happen in the future) typical of the society and its life determine the new needs to adequately conceive, to reasonably highlight and estimate the new challenges manifesting in various trends of the societal development and progress and those going to manifest in the future, as well as to foresee and implement efficient measures oriented towards realisation of the aforementioned challenges.*

*New challenges are a medium to express the already-settled and still developing expectations of the society reflecting conception of the development and progress prospect, determination of the future-oriented objectives and imagination of the possibilities to implement such objectives. They also serve to identify the imagined realms of future issues and the priority spheres of activities dedicated to solve such problems.*

*The new phenomena and new issues gaining prominence under the contemporary conditions require new attitudes towards governance and management, as well as towards improvement of management: reaction or seeking to react to the processes and changes that happen or may happen in different spheres of the society's life by means of governance and management results in natural emergence of the need for adequately improving governance and management, and this means in its turn emergence of the need for conceiving and defining the new challenges for management and management improvement, including the new challenges determined by globalisation and elaboration of internationalisation processes.*

*Highlighting the new challenges to management and management improvement with regard to the circumstances*

*determined by globalisation, internationalisation processes, creation and development of a knowledge-based society and knowledge economy as well as European Union development and expansion is treated as a significant and perspective trend both in improving practical activities and evolving scientific research in the sphere of management and administration.*

*The new challenges to governance, management and improvement of management currently gaining prominence are characterised by great diversity. Besides, there exist different possibilities to classify such challenges allowing to several priority groups of the following challenges:*

- ◆ *challenges reflecting the fact that conditions of globalisation and internationalisation processes inevitably result in emergence of new governance subjects functioning actively and intensively on the international scale, as well as new governance objects whose identification allows imposing purposeful impact and influence on various development processes internationally;*
- ◆ *challenges reflecting orientation towards development and implementation of new governance technologies and organisation forms (in the context of such challenges, new challenges to dissemination and application of information and telecommunication technologies, as well as challenges in organising various clusters, international enterprise and institution networks, science and technology parks, technopolises and their networks oriented towards development of high technologies on the international scale are treated as priority spheres);*
- ◆ *challenges reflecting orientations towards solutions of internationally emerging problems giving priority to issues as harmonious balanced development, increasing efficiency and productivity in different sectors, development and implementation of alternative technologies, prevention of different-kind threats and elimination of the consequences caused by those threats.*

*In reacting to new challenges to governance, management and improvement of management, priority should be given to the following trends of improving management activities:*

- ◆ *improving development and management of human resources with regard to the new circumstances related to internationalisation of political, social, economical development, cultural, scientific and technological progress;*
- ◆ *understanding the scientific and technological progress and improvement of technology management with regard to the contemporary globalisation environment and the situation in the international markets, including the new competition circumstances.*

*New challenges embrace different spheres of management activities, both in the business sector and the public sector.*

*Understanding and implementation of new challenge governance, management and management improvement require related scientific research. Such research should be estimated as a priority sphere among the scientific work topics dedicated to management and administration.*

# EUROPOS SAJUNGOS ŠIAURĖS REGIONAS: LIETUVOS EKONOMINIO BENDRADARBIAVIMO PERSPEKTYVA

## *THE NORTHERN REGION OF THE EUROPEAN UNION: AN ECONOMIC COOPERATION OUTLOOK FOR LITHUANIA*

**Sigitas BRAZINSKAS,**  
Lietuvos Respublikos ambasada Švedijos  
Karalystėje

**Sigitas BRAZINSKAS,**  
Embassy of the Republic of Lithuania  
to the Kingdom of Sweden

### **Santrauka**

Pasaulyje, nepaisant globalizacijos, formuojasi tam tikri prekybiniai regionai, į kuriuos Lietuva integruojama per tarptautines vertės grandines. Šiaurės Europos šalys yra vienas iš pagrindinių Lietuvos ekonominių ryšių stiprinimo regionų. Jos palaiko glaudžius abipusius ryšius su Lietuva, pirmąją bendrosi tiesioginėse užsienio investicijose Lietuvoje, yra investavusios į bankų sektorių. Šio regiono kompanijos aktyviai atlieka verslo nuomos veiklą Lietuvoje, ypač tekstilės, inžinerinės pramonės, baldų sektoriuose. Abipusė prekyba tarp regiono šalių dinamiškai auga, tačiau integracijos lygio vertinimas reikalauja analitinių studijų. Vykdydamos užsakyimus, Lietuvos įmonės pagal vertės grandinės principus bei kuriama pridėtinę vertę dažniausiai atsiduria žemiausiame taške, gaudamos ribotą naudą. Siekiant didinti konkurencingumą ir tolesnius integracijos tempus, būtini rekomenduotini konkretūs žingsniai, kurie gali sukurti prielaidas toliau plėtoti verslo ryšius Šiaurės Europos regione.

### **Summary**

*Despite growing globalisation, the international trade is acquiring a regional character. Lithuania is integrated through its international value chain into these regional trade hubs. Traditionally Northern European countries belong to the region where Lithuania has the interest to strengthen mutual economical relations. These countries are leading in foreign direct investments in Lithuania; its bank sector is largely integrated into Scandinavian bank system. Northern region companies source in Lithuania widely, particularly in textile, engineering, as well as furniture manufacturing sectors. Lithuanian companies already have established close linkages, and bilateral trade is expanding dynamically. However, are Baltic countries ready to respond to the current challenges? Is the integration level of Lithuania sufficient and the mutual benefit equivalent yet? There is still too little analysed. Under just subcontracting, Lithuanian companies position themselves in the lowest point of value creation curve where the received value added is not adequate. In order to enhance competitiveness and the integration level, essential steps are to be implemented. They would facilitate creation of a favourable environment for business growth across the region and bring benefit to the region's countries. Increase the competitiveness of European companies in international financial markets.*



# VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMO INSTITUCIJOS: INFORMACINIŲ SISTEMŲ TOBULINIMAS

## *TRAINING INSTITUTIONS IN THE PUBLIC SECTOR: IMPROVEMENT OF INFORMATION SYSTEMS*

*Olegas VASILECAS*, prof. dr.,  
*Eugenijus CHLIVICKAS*, prof. dr.,  
*Arūnas RIBIKAUSKAS*, dr.,  
*Justas TRINKŪNAS*,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

*Olegas VASILECAS*, Prof Dr,  
*Eugenijus CHLIVICKAS*, Prof Dr,  
*Arunas RIBIKAUSKAS*, Dr,  
*Justas TRINKUNAS*,  
Vilnius Gediminas Technical University

### **Santrauka**

Didėjantys gyventojų lūkesčiai ir nauji reikalavimai viešajam administravimui nuolat skatina tobulinti valstybės tarnautojų kompetenciją. Straipsnyje nagrinėjami viešojo sektoriaus mokymo institucijos veiklos procesai, apžvelgiamos problemos, kurias būtina spręsti organizuojant mokymus ir tobulinant mokymo bei jų apskaitos procesus. Analizuojamos kitose analogiškose organizacijose taikomos mokymo sistemos. Pateiktas galimas viešojo sektoriaus mokymo institucijų problemų sprendimo būdas taikant MOKIS informacinę sistemą. Nagrinėjami MOKIS kūrimo aspektai. Siūloma taikyti ontologiją siekiant patobulinti sistemos koncepcinį modelį.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*Training institutions in the public sector have to cope with new requirements. As a result, public officials have to improve the knowledge and competences constantly. The present paper introduces the MOKIS information system for training institutions. At the beginning of the paper, the problems and theoretical background needed to solve the discovered problems, were introduced. In order to improve the data quality, the use of ontology for conceptual schema improvement was proposed.*

# DARBO MOTYVACIJA VIEŠAJAME SEKTORIUJE: IŠŠŪKIAI IR TIKROVĖ

## *WORKING MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES AND EVIDENCE*

**Danuta DISKIENĖ**, doc. dr.,  
Vilniaus universitetas

**Danuta DISKIENE**, Assoc Prof Dr,  
Vilnius University

### **Santrauka**

Viešojo sektoriaus transformacijos paskatino darbuotojų vaidmens pokyčius ir išskėlė būtinumą dirbti konkurencingomis rinkos sąlygomis orientuojantis į vartotojų aptarnavimą. Todėl, siekiant optimizuoti viešojo sektoriaus organizacijų potencialo panaudojimą ir didinti veiklos efektyvumą, itin svarbu atsižvelgti į darbuotojų motyvaciją, atlyginimo galimybes bei pasitenkinimą. Visa tai skatina, atliekant viešojo sektoriaus valdymo tyrimus, domėtis darbuotojų motyvacijos klausimais. Straipsnyje nagrinėjama darbo viešajame sektoriuje motyvacijos problematika, susijusi su motyvacinės sistemos pajėgumu adekvačiai ir operatyviai reaguoti į viešojo sektoriaus iššūkius. Tam buvo pasitelkti atlikto Lietuvos viešojo sektoriaus vadovų motyvacinės kompetencijos tyrimo rezultatai, kurie leido įvertinti vadovų požiūrį į darbuotojų motyvų prioritetus bei taikomų motyvavimo priemonių atitiktį darbuotojų poreikiams ir šių dienų realijoms. Vadovų nuomone, jų organizacijų darbuotojai vidines paskatas vertina ne mažiau už išorines. Tačiau dar stokojama motyvacinių svertų subalansuotumo, o tai dar labiau padidina atotrūkį tarp padėties privačiame ir valstybiniame sektoriuose ir apsunkina galimybes į valstybės tarnybą pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus ir juos išlaikyti.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*Transformations of the public sector have induced the changes in the role of the employees, raised a necessity to work in the competitive market conditions and an orientation towards customer services. Therefore, it becomes crucially important to consider employees' motivation, compensation possibilities and trust issues when pursuing optimisation of the public sector organisations' potential and performance efficiency. The article analyses the problems of work motivation in the public sector referring to its motivational system potential to respond adequately and expeditiously to the challenges in the public sector. In order to reveal the objective of the article we summoned on the research results of the motivational competencies of Lithuanian public sector managers. This allowed to evaluate the attitudes of managers towards employee motivation priorities, as well as applied motivation tools correspondence to employees' needs and reality. According to the managers, their employees value internal efforts as much as external. Nevertheless, the lack of motivation leverage balance still exists, and the gap between the private and public sector is widening, which makes it harder to attract and sustain highly qualified specialists to the public sector.*

# LIETUVOS PENSIJŲ SISTEMOS MODELIS: TEISINIAI ASPEKTAI IR VALDYMAS

## *THE LITHUANIAN PENSION SYSTEM MODEL: LEGAL ASPECTS AND MANAGEMENT*

---

**Audrius BITINAS**, doc. dr.  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Audrius BITINAS**, Assoc Prof Dr,  
Vilnius Gediminas Technical University

### **Santrauka**

Europos Sąjungos Komisijos ataskaitoje dėl pakankamų ir stabilių pensijų akcentuojama, kad pagrindinės Lietuvos pensijų sistemos problemos yra visuomenės senėjimas ir būsimo gyvenimo trukmės ilgėjimas, todėl reikia vis didesnių finansinių resursų pensijų išmokoms. Straipsnyje aptariami Lietuvos pensijų sistemos modelio teisiniai aspektai bei valdymo tendencijos. Straipsnio tema aktuali dėl to, kad atlikta Lietuvos pensijų sistemos modelio teisinių aspektų ir valdymo tendencijų analizė leidžia modeliuoti Lietuvos pensijų sistemos ateitį ES valstybių pensijų sistemų kontekste ir prognozuoti tolesnes Lietuvos pensijų sistemos reformas. Analizuojant Lietuvos pensijų sistemos modelį, teisinius aspektus ir valdymo tendencijas, naudotasi mokslinės literatūros analizės, norminių teisės aktų, dokumentų analizės, istoriniu ir lyginamosios analizės metodais. Šio straipsnio teorinio tyrimo rezultatai, pateikiami apibendrinimai ir išvados gali būti panaudoti reformuojant Lietuvos pensijų sistemą ar kaip metodinė literatūra šia tema besidomintiems akademinės bendruomenės nariams.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*The relevance of the pension system reform is conditioned by the social-economic situation in Lithuania. The European Commission report the adequate and sustainable pension strategy outlines that the main problems of Lithuania are the ageing society and increase of life expectancy; thus, spending on pensions is increasing. The present article contains a description of the Lithuanian pension system model legal aspects and management problems. The topic of this article is significant: the analysis of the legal aspects and management tendencies of the Lithuanian pension system is allows to construct a future Lithuanian pension system model in the context of pension systems of other European Union countries. The methods of scientific literature analysis, legal acts analysis, document analysis, as well as the historical and comparative methods were used in the present article. The theoretical results and conclusions can be used while planning future reforms of the Lithuanian pension system. They may be also used as a methodical literary source when studying the actual processes in the field of the pension system reforms of Lithuania.*

## PERSONALO VERTINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE: TOBULINIMO GALIMYBĖS

### *PERSONNEL EVALUATION IN THE PUBLIC SECTOR: IMPROVEMENT CHANCES*

---

**Liudmila LOBANOVA,**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Liudmila LOBANOVA,**

Vilnius Gediminas Technical University

#### **Santrauka**

Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik verslo įmonėse, bet ir viešajame sektoriuje. Susidomėjimą galimybėmis tobulinti žmogiškuosius išteklius lemia tai, kad stiprėja žmogiškųjų išteklių vadybos svarba siekiant organizacijos strateginių tikslų ir įgyvendinant funkcijas. Vis aktualesnis darosi personalo veiklos veiksmingumo didinimas ir poreikis turėti objektyvias, aiškias kriterijais grindžiamas personalo kompetencijų ir veiklos rezultatų vertinimo metodikas.

Atlikus tyrimus nustatyta, kad, tobulinant dabartinę viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, būtina atsižvelgti į patiemis darbuotojams aktualius vertinimo sistemos ir vertinimo procedūros aspektus: vertinimo kriterijų aiškumą, kasmetinio vertinimo išvados individualumą, teisės nesutikti su vertinimo išvadomis patikslinimą, netikslaus ir neteisingo vertinimo pasekmių įtvirtinimą. Tobulinant žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą, viešajame sektoriuje vertėtų įdiegti verslo sektoriaus įmonių patirtimi paremtą kompetencijų vertinimo metodiką. Grindžiant žmogiškųjų išteklių vertinimą kompetencijų vertinimo metodika, įmanoma padidinti esamos vertinimo sistemos konkretumą ir pagrįstumą viešajame sektoriuje.

Straipsnis recenzuotas

#### **Summary**

*Improving the management of human resources is a factor of growing importance for the management of public sector not only in business enterprises, but also the public sector. Interest in the opportunities to improve human resources depends on the fact that the importance of human resource management is growing while implementing organisations' strategic objectives and functions. Increasing the efficiency of personnel activities and the demand for having objective methods of evaluating personnel competencies and performance that would be based on clear criteria is constantly gaining relevance.*

*The investigation indicates that the improvement of the current public sector human resources evaluation system requires taking into account the aspects of the evaluation system and the evaluation procedure of importance for employees themselves, such as the clarity of evaluation criteria, the annual findings individuality, clarification of the right to disagree with the assessment conclusions, as well as consolidation of the consequences of inaccurate and incorrect assessment. While improving the human resources evaluation system in the public sector, a system of competency assessment methods based on the experiences of business sector enterprises should be introduced. Having the system of competency assessment methods as the basis for human resources evaluation provides possibilities to better specify the current evaluation system and increase feasibility in the public sector.*

# ALTERNATYVUS INVESTAVIMAS PLĖTOJANT EKONOMIKĄ

## ALTERNATIVE INVESTMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DEVELOPMENT

*Meilė JASIENĖ*, prof. dr.,  
*Antanas LAURINAVIČIUS*,

Vilniaus universitetas

*Meile JASIENE*, Prof Dr,  
*Antanas LAURINAVICIUS*,

Vilnius University

### Santrauka

Straipsnyje nagrinėjamas alternatyvus investavimo fondų poveikis ekonomikai ir jų veiklos reglamentavimo tobulinimo galimybės. Pastarieji metai pasižymėjo sparčia alternatyvus investavimo fondų – rizikos draudimo ir rizikos kapitalo fondų – plėtra. Dėl finansų rinkose vyravusių santykinai žemų palūkanų normų ir perteklinio likvidumo šie fondai pasiekė tokį dydį, kad galėjo daryti poveikį ekonomikai. Nors alternatyvus investavimo fondų aktyvi veikla gali teigiamai veikti rinkų likvidumą ir efektyvumą, tačiau vertintina nevienareikšmiškai, o tam tikromis sąlygomis – ir neigytviai, ypač pasaulinės finansų krizės akivaizdoje.

Prieštaringi alternatyvus investavimo fondų ir Lisabonos strategijos tikslai ar bent jau skirtingi jų laiko horizontai turi įvairių poveikių (ir dažniausiai neigiamų) įmonių elgsenai, darbo ir finansų rinkoms bei ilgalaikiam ekonomikos augimui. Skaidrumo trūkumas, reguliavimo stoka, mokesčių vengimas, pernelyg didelis įmonių išsiskolinimas ir valdymo problemos, darbo vietų naikinimas ir pan. iškreipia konkurencijos sąlygas, kelia grėsmę ekonomikos stabilumui.

Siekiant neutralizuoti neigiamą alternatyvus investavimo fondų poveikį straipsnyje siūloma jų reglamentavimą tobulinti šiomis kryptimis: 1) paskatinti ilgalaikes investicijas (akcijoms balso teises suteikiant proporcingai jų nuosavybės trukmei, aukštesniu mokesčio tarifu apmokestinant trumpalaikes investicijas); 2) užkirsti kelią mokesčių vengimui, numatant mokesčių surinkimą sandorio objekto ar fondo valdytojo šalyje, o ne fondo įregistravimo šalyje, nes įregistruoti jie dažniausiai būna vadinamuosiuose mokesčių rojuose; lengvatinių fondų mokesčių diskriminavimą; ribotą palūkanų, mažinančių apmokestinamąjį pelną, įtraukimą į sąnaudas; 3) užtikrinti didesnę rinkų skaidrumą ir sustiprinti finansinį stabilumą minimaliais atskaitomybės normatyvais; nauja direktyva, reglamentuojančia minimalias informacijos atskleidimo normas; minimaliais kapitalo reikalavimais įmonėms; 4) užtikrinti investuotojų ir darbuotojų apsaugą.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The present paper deals with the impact of alternative investment funds on economy and possibilities of improving regulation of their activity. The recent years have seen a rapid development of alternative investment funds, namely hedge funds and private equity funds. Due to relatively low interest rates and excess liquidity in financial markets, these funds reached such a scale that they could influence real economies. Although the activities of the alternative investment funds may influence liquidity and efficiency of the markets in a positive way, they could not be valued unequivocally, since they often have negative consequences.*

*Contradictory objectives of the alternative investment funds and the Lisbon Strategy or at least their different time horizons determine the negative impacts of these funds on the long-term economic growth and employment in the labour market. Furthermore, these funds have different impacts (and most often negative ones) on the behaviour of the companies and financial markets. The lack of transparency and regulation, employment reduction, overindebtedness of the companies, tax avoidance and other corporate governance problems distort competition and endanger economic stability.*

*The present article aims at searching for adequate regulation of the activities of alternative investment funds. The methodology of the research comprises statistical methods and a comparative analysis of the regulation norms.*

*In order to neutralise the negative impacts of hedge and private equity funds, it is recommended to develop the regulation of the considered norms in the following directions: 1) to encourage long-term investments in the following ways: weighting of the voting rights according to the duration of property, higher tax rates for short-term investments; 2) to prevent tax avoidance providing the following: collection of taxes according to the country of the contract subject or fund manager (not to the country of fund registration because most of them are registered in so-called "tax heavens"), tax discrimination of the offshore funds, as well as limited interest exclusion from the taxable profit; 3) to ensure greater transparency of the markets and to strengthen economic stability by the following means: minimum financial reporting standards, a new European directive introducing minimum standards for information disclosure, and minimum capital requirements for companies; 4) to enhance investor and employee protection.*

# EKONOMIKOS MODERNIZAVIMAS INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ IR TELEKOMUNIKACIJŲ PRIEMONĖMIS: NAUJI IŠŠŪKIAI

## *MODERNISATION OF ECONOMY THROUGH USAGE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: NEW CHALLENGES*

**Aurelija BURINSKIENĖ,**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Aurelija BURINSKIENE,**

Vilnius Gediminas Technical University

### **Santrauka**

Šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis vis didesnis dėmesys skiriamas informacinių technologijų ir telekomunikacijų (ITT) sričiai. Straipsnyje atskleidžiama ITT, elektroninio verslo, elektroninės komercijos, automatizacija ir robotų panaudojimu grindžiamų technologijų taikymo dinamika. Nagrinėjamos ITT taikymo problemos, prioritetai, tendencijos, parodoma jų taikymo svarba verslo plėtrai, ITT taikymo prekybos sektoriuje patirtis.

Straipsnyje įvardijami pagrindiniai ITT taikymo veiksniai, skatinantys siekti gerokai aukštesnio efektyvumo ir produktyvumo, pristatomi teoriniai ir praktiniai ITT taikymo aspektai, atskleidžiamas ryšys tarp ITT sektoriaus produkcijos ir bendrojo vidaus produkto, nurodomi Europos Sąjungoje ir Lietuvoje įgyvendinamos politikos plėtojant ITT taikymą prioritetai, pateikiamos idėjos, į kurias gali būti atsižvelgta plėtojant Europos Sąjungos valstybių politiką.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*Presently, the economic importance of information and telecommunication technologies (ICT) is increasing. The article deals with development of ICT, electronic business, electronic commerce, automatic and robot technologies. The article analyses problems, raises priorities and presents importance of ICT for business development, as well as the practice of ICT usage in the trade sector.*

*The article summarises the main factors of ICT leading to higher efficiency and productivity, presents theoretical and practical aspects of ICT, the connection between ICT and gross domestic product, the priorities of Lithuania and European Union politics related with implementation for the development of ICT usage, offers some ideas, which may be useful while constituting European Union states politics.*