

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, 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, Prof 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, Head of Department, Vilnius University, Lithuania

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

S. PUŠKORIUS, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universiteto katedros vedėjas / Prof Dr Habil, Head 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, Basel University, Director of Diplomacy Dialogue, CSEND, Geneva, Switzerland

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

A. TEMMES, Finnish 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:

G. Gustaitytė

Kalbos redaktorė / Language Editor:

R. Malikėnienė

Dizainerė / Designer:

M. Petrovič

Redakcijos adresas /Address

Birutės g. 56 / 56 Birutes St.

08110 Vilnius, Lietuva / 08110 Vilnius, 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

GLOBALIZACIJA IR EKONOMIKOS INTERNACIONALIZAVIMAS: NAUJI IŠŠŪKIAI VIEŠAJAI VADYBAI *GLOBALISATION AND INTERNATIONALISATION OF ECONOMY: NEW CHALLENGES FOR PUBLIC MANAGEMENT*

T. Razauskas. Darnus vystymasis: problemos ir iššūkiai šiuolaikiniame pasaulyje
Sustainable Development: Problems and Challenges in the Modern World

S. Brazinskas. Ekonominės krizės iššūkiai: prielaidos didinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumą
The Challenges of Economic Crisis: Prerequisites to Enhance the Competitiveness of Lithuania's Economy

B. Melnikas. Socialinė ekonominė raida: vadybinė elgsena ir refleksyvumas globalizacijos ir krizių sąlygomis
Social Economic Development: Managerial Behaviour and Reflection under the Conditions of Globalisation and Crises

ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI IR VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO TOBULINIMAS

HUMAN RESOURCES AND IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION

E. Chlivickas, P. Papšienė. Žmogiškųjų išteklių vadyba: integruotas Guest palyginimo modelis
Human Resource Management: the Integrated Guest Comparative Model

A. Marčinskas, V. Diska. Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje
Priorities of Leaders' Managerial Roles in the Public Sector

R. Smaliukienė, R. Korsakienė, R. Prakapas. Žmogiškųjų išteklių gebėjimai: teorija ir kritika
Human Resources Competence: Theory and Critics

A. Minkevičius, L. Židžiūnaitė. Valstybės tarnautojų vertybinis potencialas ir pokyčiai viešajame administravime

Civil Servants' Value Potential and Changes in Public Administration

INOVACIJOS, KŪRYBINGUMAS IR NAUJOS TECHNOLOGIJOS TOBULINANT VIEŠĄJĄ ADMINISTRAVIMĄ *INNOVATIONS, CREATIVITY AND NEW TECHNOLOGIES IN IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION*

R. Strazdas, R. Bareika, E. Grachiov, A. Zabelavičius, Ž. Jančoras. Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose
Innovation Management at Public Administration Institutions

A. Jakubavičius, M. Vilys. Viešosios inovacijų politikos vystymo prioritetai
Priority Spheres in the Development of a Public Innovation Policy

I. Dagtė. Vadybos orientavimas į kūrybiškumą: praktikos poreikiai ir teoriniai sprendimai
Orientation of Management towards Creativity: Requirements of Practice and Theoretical Solutions

R. Petrauskas, N. Selskaitė. Viešojo sektoriaus informacijos pakartotinis panaudojimas – situacija Lietuvoje
Re-Use of Public Sector Information – the Situation in Lithuania

KULTŪRA, SOCIALINĖ RAIDA, DARNI PLĖTRA: VIEŠOSIOS POLITIKOS SPRENDIMAI *CULTURE, SOCIAL DEVELOPMENT AND SUSTAINABLE EXPANSION: DECISIONS OF PUBLIC POLICY*

A. Raipa, A. Pauliukevičiūtė. Kultūros politika: nauji prioritetai
Culture Policy: New Priorities

Tomas RAZAUSKAS,

Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko tarnyba
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Tomas RAZAUSKAS,

*Office of the Prime Minister of the Republic of Lithuania
Vilnius Gediminas Technical University*

Santrauka

Dėl daugelio priežasčių, kurių svarbiausios – drastiškas – transportavimo ir komunikavimo sąnaudų sumažėjimas, interneto atsiradimas ir technologinė pažanga, pastaraisiais dešimtmečiais stipriai padidėjo prekybos intensyvumas tarp įvairių pasaulio tautų. Liberalesnių prekybos režimų taikymas tarp šalių ir stipresnė konkurencija leidžia efektyviau naudoti globalius gamybinius išteklius, o kartu pagerinti materialinius gyvenimo standartus.

Tačiau toks vaizdas susidaro žvelgiant išsivysčiusių šalių požiūriu. Nors globalizacija palengvino beprecedentį pasaulio gerovės kūrimą, bet tuo pat metu nelygė tarp pasaulio gyventojų padidėjo. Tokia nelygė tarp pasaulio šalių sukuria sąlygas tarptautiniu mastu atsirasti antiekonomikos ir šešėlinės ekonomikos reiškiniams.

Daugialypiai ir greitai kintantys tarptautiniai ekonominiai santykiai sukelia nuožmią ir beatodairišką pasaulinę konkurenciją. Isteriškai intensyvios varžybos žmoniją dalija į du priešingus pasaulis – išsivysčiusias šalis, siekiančias didesnio BVP augimo bei aukštesnio komforto lygio, ir besivystančias arba skurdžias šalis, kovojančias su badu, ligomis ir nepritekliais. Priežastys skirtingos, bet poveikis gamtiniams žemės ištekliams ir planetos aplinkai tas pats – beatodairiškas vartojimas. Darnaus vystymosi sąvoka išskyla į pirmą vietą norint pamatyti tolesnį pasaulio vystymąsi, tačiau nauji iššūkiai visuomet iškelia naujų užduočių.

Straipsnis recenzuotas

Summary

Due to different reasons, the most important being drastic reduction of transportation and communication costs, emergence of the internet and technological advances in recent decades has strongly increased the intensity of trade among various nations of the world. Application of more liberal trade regimes among the countries and stronger competition allow more efficient use of global manufacturing resources, and simultaneously improvement of the material living standards.

However, such a viewpoint develops while looking from the position of developing countries. Although globalisation has facilitated creation of unparalleled global wellbeing, it has simultaneously increased inequality among the population of the world. Such inequality among the world's countries creates conditions for international emergence of anti-economical and informal economy events.

Multiple and rapidly volatile international economical relations determine fierce and temerarious global competition. Such hysterically intensive competition divides the humanity into two opposite worlds – the developed countries seeking for bigger growth of GDP and a higher level of comfort, and the poor countries struggling against starvation, diseases and poverty. The reasons are different but the effect on the natural resources and the planet's environment is the same, i.e. thoughtless consumption. The conception of sustainable development primarily appears while willing to see the further global development, but new challenges always result in new tasks. For the global society they are not simple and easy.

Sigitas BRAZINSKAS,

Lietuvos Respublikos ambasada Švedijos Karalystėje

Sigitas BRAZINSKAS,

*Embassy of the Republic of Lithuania to the
Kingdom of Sweden*

Santrauka

Pastarojo meto Lietuvos ekonomikos konkurencingumo augimo tendencijas veikia ne tik pasaulinės krizės iššūkiai, bet ir tuo pačiu metu pasireiškiančių kompleksinių ir vientisų bei tarptautinio verslo plėtrą apimančių sprendimų stoka. Lietuva pasižymi vienu žemiausių rodiklių pagal pritrauktas TUI Šiaurės Europos regione. Tiesioginės užsienio investicijos yra esminė prielaida Lietuvai tapti konkurencinga ir užtikrinti ūkio augimą. Greita iki šiol įgyvendinto rėmimo proceso (Lietuvos investicinių ir ūkio galimybių pristatymas tikslinėse pasaulio šalyse) būtina plačiai diegti ir plėtros prielaidų kūrimo procesą, kuris apima ilgalaikius sprendimus, siekiant diegti inovacijas, didinti kūrybiškumą, rengti specialistus, sukurti visapusę infrastruktūrą, gerinti gyvenimo kokybę. Suderintas ir koordinuojamas rėmimo ir plėtros procesų įgyvendinimas padės užtikrinti stabilų ūkio ir ekonomikos konkurencingumo augimą.

Straipsnis recenzuotas

Summary

Recently, Lithuania's competitiveness growth trends are impacted not only by the world's economic crisis, a decline in traditional export markets. It also lacks a focused and integrated approach towards international business development environment. Competitiveness has to be followed by attracting foreign direct investments. Attracted FDI's are among the key measures to enhance international competitiveness as it directly leads to growing productivity. However Lithuania's indicators are still among the lowest in the Northern European region. Therefore, along with the FDI promotion process, which has been widely applied in the latest period, there is an essential need to explore the development process. Two pillars have to be emerging: promotion and development, which will lead to a diversified value for local as well as international businesses. The preconditions development process has to act as a lever to the promotion process. It involves long lasting decisions and measures, such as innovation, creativity, skilled employees, education, infrastructure, efficient public sector, clusters, sustainable development, technologies, education, clean-tech as well as infrastructure and overall living quality. The synergy approach between promotion and the development process will lead to continuous growth and enhanced competitiveness.

SOCIALINĖ EKONOMINĖ RAIDA:

VADYBINĖ ELGSENA IR REFLEKSYVUMAS GLOBALIZACIJOS IR KRIZIŲ SĄLYGOMIS

SOCIAL ECONOMIC DEVELOPMENT:

MANAGERIAL BEHAVIOUR AND REFLECTION UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALISATION AND CRISES

Borisas MELNIKAS, prof. habil. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų
asociacijos akademinės tarybos pirmininkas

Borisas MELNIKAS, Prof Dr Habil

Vilnius Gediminas Technical University
Lithuanian Public Administration Training Association
Chair of the Academic Council

Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio. Jame yra nagrinėjami socialinės ekonominės raidos, mokslo ir technologijų pažangos, šiuolaikinės visuomenės gyvenimui charakteringų pokyčių ir permainų procesai. Parodomas šių procesų valdymo problemos bei aktyvinimo galimybės, pasireiškiančios šiuolaikinėmis globalizacijos internacinaizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės bei žinių ekonomikos kūrimosi ir plėtros sąlygomis. Nagrinėjamos šių procesų bei jų valdymo ypatybės, išryškėjančios įvairių krizių, konfliktų, grėsmių ir pavojų aplinkybėmis.

Pagrindinis dėmesys yra skiriamas vadinamajam refleksyviu požiūriui į visuomenės gyvenimui būdingus raidos, pažangos bei pokyčių procesus, atskleista šio požiūrio esmė, parodytos galimybės jį pritaikyti tobulinant vadybą ir administravimą įvairiose visuomenės gyvenimo ir veiklos bei raidos srityse. Pažymėta, kad daugelis visuomenės raidos problemų kyla dėl to, jog valdymo subjektų refleksija gana dažnai yra pernelyg neadekvati realybei, todėl tokiais atvejais subjektų sprendimai pasireiškia kaip netinkami arba neefektyvūs.

Detaliai apibūdintos problemos, kylančios dėl to, jog visuomenės raidos bei pokyčių vadybos praktikoje stokojama gebėjimų adekvačiai suvokti ir vertinti įvairių subjektyvios bei objektyvios kilmės aplinkybių ir veiksnių reikšmingumą. Atskleidžiamas įvairių valdymo subjektų bei jų interesų identifikavimo reikšmingumas.

Straipsnio medžiaga gali būti panaudota siekiant tobulinti šiuolaikinės visuomenės gyvenimui būdingų pokyčių vadybą, įvairiose valstybės valdymo ir viešojo administravimo grandyse.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The article has a theoretical character. It analyses processes of social economic development, scientific and technological progress, as well as changes characteristic of the contemporary society's life. The author points out the issues regarding management of such processes and their activation opportunities manifesting through contemporary conditions of internationalising of globalisation and development of a knowledge-based society and knowledge economy. The article embraces an analysis of the peculiarities of such processes and their management gaining prominence under circumstances of different crises, conflicts, threats and dangers.

The main attention is paid to the so-called reflective attitude towards development, progress and change processes typical of the society's life; the article discloses the essence of the aforementioned attitude and demonstrates the possibilities to apply it in improvement of management and administration in different spheres of the society's life and activities, as well as societal development. It is stressed that the majority of the society's development problems arise due to the fact that management subjects' reflection is rather often too inadequate for the reality. Therefore, the subjects' decisions manifest as irrelevant and non-efficient in such cases.

The author describes in detail the issues resulting from lack of abilities to adequately perceive and evaluate the significance of different circumstances and factors of subjective and objective origin in the practice of societal development and change management. The article also discloses the significance of identifying different managerial subjects and their interests.

The materials of the article may be applied while attempting to improve management of changes typical of the contemporary society's life, including that existing in different levels of state government and public administration.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA: INTEGRUOTAS GUEST Palyginimo Modelis

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE INTEGRATED GUEST COMPARATIVE MODEL

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

Palmira PAPŠIENĖ,
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

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

Palmira PAPSIE,
Vilnius Gediminas Technical University

Santrauka

Organizacijoms kelia iššūkius pokyčiai rinkos ekonomikoje, globalizacija, technikos ir technologijų tobulėjimas, informacinės visuomenės formavimas, žinių ekonomikos kūrimasis, visuomenės ekonominės padėties kaita. Formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa svarbiausia, aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos tikslų siekimo efektyvumą.

Personalo vadybos objektas – darbo jėga, o personalo specialistai tenkina darbuotojų poreikius, susijusius su darbu, sprendžia jų problemas ir kt. Žmogiškųjų išteklių vadyba orientuojama į vadovybės poreikių žmogiškiems ištekliams tenkinimą ir šios veiklos įgyvendinimą vykdant planavimo, priežiūros ir kontrolės funkcijas.

Yra žinoma, kad klasikinis požiūris neužtikrina organizacijos veiklos efektyvumo, todėl kilo poreikis taikyti žmogiškųjų santykių mokslines teorijas, kurios padėtų efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius.

Tradicinis Guest palyginimo modelis remiasi prielaida, kad integruotų žmogiškųjų išteklių vadybos rinkinys lems našesnę individų ir organizacijos darbą. Guest teigia, kad yra skirtumas tarp žmogiškųjų išteklių vadybos ir personalo vadybos. Siekiant palyginti personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos tikslus siūloma išplėsti Guest palyginimo modelį integruojant jame ir kitų vadybos teoretikų siūlymus. Toks integruotas modelis leidžia ne tik palyginti ir įvertinti personalo vadybos bei žmogiškųjų išteklių vadybos komponentus, bet ir nustatyti jų įtaką siekiant organizacijos tikslų.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The following processes pose challenges for the organization: self-establishment in the market economy, restructuring, globalization, development of techniques and technology, formation of an informational society, development of a knowledge economy, change of the society economic situation and democratic processes. In the organization, which is constantly changing a new approach to the organization is formed. It is viewed as an operating system where company employees, i.e. human resources, become the most important and the most active part of the system, determining the efficiency of the pursuing of organizational goals.

Personal management places its focus on labour force and personal specialists satisfy employees' work needs, solve their problems, etc. Human resource management is targeted at satisfaction and implementation of company management's needs in human resources. The basis of the activity is planning, supervision and control, not mediation.

The classic approach didn't ensure enough efficiency of organizational performance and productivity, and this led to formation of human resources academic theories helping to manage human resources more efficiently.

Human resources management is commonly equated to "industrial relations" and "personal management". The former concept defines the theoretical part, and the later is recognised as the practical and established part related to employment management.

The Guest comparative model functions based on the assumption that integrated human resources management set of practices will determine superior individual and organisational performance. It states that there is a difference between human resources management and personal management. It indicates that the following human resources management strategies: differentiation, innovations and focus on quality and cost reduction will determine better training, assessment, selection, reward, work design, involvement and safety, also the possibility to achieve qualified results, commitment and flexibility more often. This will affect performance, and productivity will increase; innovations will be implemented, etc.

VADOVŲ VADYBINIŲ VAIDMENŲ PRIORITETAI VIEŠAJAME SEKTORIUJE

PRIORITIES OF LEADERS' MANAGERIAL ROLES IN THE PUBLIC SECTOR

Albinas MARČINSKAS, prof. habil. dr.
Vadimas DISKA,

Vilniaus universitetas

Albinas MARCINSKAS, Prof Dr Habil
Vadimas DISKA,

Vilnius University

Santrauka

Didėjantys pokyčiai ir jų pasekmės kelia vis naujų reikalavimų viešojo sektoriaus valdymui, pabrėžia būtinumą dirbti konkurencingomis rinkos sąlygomis orientuojantis į vartotojų aptarnavimą. Atsižvelgdamas į iškeltus iššūkius ir įsitvirtinusių požiūrį, kad organizacijų sėkmė daugiausia priklauso nuo to, kaip yra valdomas personalas, naudojamos jo žinios ir įgūdžiai, viešasis sektorius siekia optimizuoti savo potencialo naudojimą. Todėl keičiasi vadovų vaidmenys, vis svarbesnis tampa darbuotojų ugdyimas ir jų iniciatyvos skatinimas. Visam tam reikia kiek kitokių nei tradiciniai vadovai, t. y. vadovų, kurie įkūnija ne tik administratorių, bet ir lyderį, gebantį padėti darbuotojams tobulėti ir pažadinti atsidavimo organizacijai jausmą. Šiame straipsnyje nagrinėjama vadybinio darbo viešajame sektoriuje problematika, susijusi su vadovų vaidmenimis ir jų prioritetais, siekiant adekvačiai bei operatyviai reaguoti į viešojo sektoriaus transformacijos iššūkius. Numatytam tikslui pasiekti pasitelkti Lietuvos viešojo sektoriaus vadovų vadybinės kompetencijos tyrimo rezultatai, kurie leido įvertinti svarbiausius viešojo sektoriaus vadovams būdingus bruožus ir gebėjimus, išryškinti vadovo poziciją bei vyraujančius galios šaltinius organizacijoje. Tai suteikė galimybę atskleisti vadovų požiūrį į vadybinių vaidmenų atlikimą ir sąsają su esminėmis vadovavimo kompetencijomis.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The increasing extent of changes and their outcomes are raising new requirements to management of the public sector; and stressing a necessity to work in the competitive market conditions with an orientation towards customer services. With regard to the aforementioned challenges and the common attitude that the success of organisations largely depends on personnel management, implementation of its skills and knowledge, the public sector pursues to optimise the use of its potential. Therefore, the roles of managers are changing, and the importance of employee capacity building and encouragement of their initiatives is growing. This process requires other than traditional managers, i.e. managers who embody not only administrative, but also leadership skills and are able to help their employees to improve and to evoke devotion to their organisation. The article analyses the issues of managerial work in the public sector, referring to leaders' roles and their priorities seeking to adequately and expeditiously respond to the challenges of transformations in the public sector. In order to reveal the objective of the article, we summoned on the research results of the managerial competencies of Lithuanian public sector managers that let evaluate the main skills and capabilities of leaders in the public sector; to highlight leader's positions and dominating sources of power in an organisation. This allowed to identify the attitudes of leaders towards performing their managerial roles as well as their link with the core leadership competencies.

Rasa SMALIUKIENĖ, doc. dr.,
Renata KORSAKIENĖ, doc. dr.
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Romas PRAKAPAS, doc. dr.
Mykolo Romerio universitetas

Rasa SMALIUKIENE, Assoc Prof Dr
Renata KORSAKIENE, Assoc Prof Dr
Vilnius Gediminas Technical University

Romas PRAKAPAS, Assoc Prof Dr
Mykolas Romeris University

Santrauka

Straipsnyje pateikiamas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti ryšį tarp individo gebėjimų ugdymo ir institucinės kompetencijos, reikalingos efektyviai atlikti institucijos funkcijas. Teorinei analizei taikytas kritinės analizės metodas, įvertintos gebėjimų teorijos tolesnio plėtojimo galimybės. Empirinis tyrimas, pagrįstas kokybinių ir kiekybinių tyrimų tradicija, leido surinkti informaciją, kuria remiantis patikrinta individo gebėjimų įtaka organizaciniam efektyvumui. Savivaldybių švietimo skyriai buvo pasirinkti tyrimo objektu – buvo atlikti 9 interviu su švietimo specialistais ir apklausti 395 mokyklų vadovai ir savivaldybių švietimo specialistai. Tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad savivaldybių švietimo specialistai turi pakankamai dalykinių, socialinių ir kognityvinių gebėjimų, tačiau jie nėra naudojami vykdant vieną iš skyriui priskirtų funkcijų – konsultavimą. Kiekybiniame tyrime kelta hipotezė, kad dalykiniai, socialiniai ir kognityviniai gebėjimai pozityviai veikia tarnautojo konsultacinę veiklos plėtotę, nepasitvirtino. Išskiriant alternatyvias institucinės kompetencijos plėtojimo koncepcijas, dauguma jų yra orientuotos į refleksiją, išankstinių standartų atmetimą ir ilgalaikiškumą. Tai leidžia sukurti tvarią institucinę kompetenciją.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The present study was designed to test the relationship between organisational competence and individual competence development within an organisation. A framework was applied based on a theoretical discussion about the competence development theory. A critical approach was used by presenting outcomes of the previous theoretical studies. An empirical research based on qualitative and quantitative approaches was used to collect information regarding the impact of individual competence on organisational performance. Local education authorities (LEAs) were used as research objects – 9 interviews were performed with educational specialists and 395 school principals, and LEA servants were questioned. It was found out that individual competence has no impact on LEA organisational competence and does not help to perform LEAs' consultant function. As an alternative, concepts related to the competence development approach within the organisation were identified. These concepts are based on reflection, refusal of the standards and orientation towards long-term performance and sustainability of organisational competence.

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VERTYBINIS POTENCIALAS IR POKYČIAI VIEŠAJAME ADMINISTRAVIME
CIVIL SERVANTS' VALUE POTENTIAL AND CHANGES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Aleksandras MINKEVIČIUS, doc. dr.
Laura ŽIDŽIŪNAITĖ,
Mykolo Romerio universitetas

Aleksandras MINKEVICIUS, Assoc Prof Dr
Laura ZIDZIUNAITE,
Mykolas Romeris University

Santrauka

Viešojo administravimo institucijų tarnautojų vertybinis potencialas, jų prioritetingas asmeninės ir profesinės vertybės yra kliūtis įgyvendinant valstybės valdymo reformas ir pokyčius. Naujų vertybių ir idėjų stygius viešajame sektoriuje, nepakankamas demokratiškas vertybių supratimas bei įsisavinimas verčia visuomenę skeptiškai žvelgti į valstybės tarnautojus, o stiprios biurokratinės vertybės traktuojamos kaip kliūtis siekiant modernizuoti viešąjį administravimą, gerinant institucijų veiklos kokybę.

Remiantis teorinėmis išvalgomis ir Lietuvoje atliktais tyrimais vertinama viešojo sektoriaus institucijų tarnautojų vertybinio potencialo būklė, kuri siejama su galimybėmis reformuoti viešąjį administravimą, valstybės tarnybą. Šiuo metu vyraujančios vertybės netenkina nei platesnės visuomenės, nei pačių valstybės tarnautojų, todėl būtinos priemonės, padėsiančios sukurti aukštesnę valdymo kultūrą šalies mastu. Tyrimai rodo, kad Lietuvoje stokojama vadybinių vertybių, labiau vyrauja „ideali biurokratijos“ kanonai, o ne modernumą ir pokyčius užtikrinantys sprendimai.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The value potential of public administration institution servants and their personal and professional priority values are an obstacle in implementation of state governing reforms and changes. Lack of new values and ideas in the public sector, as well as insufficient understanding and adoption of democracy values are factors forcing the society to look sceptically at public servants. Meanwhile, strong existence of bureaucratic values is treated as an obstacle seeking to modernise public administration and improving the quality of institutional activities.

On the basis of theoretical insights and research activities carried out in Lithuania, the authors evaluate the condition of public sector institution servants' value potential, which is attributed to the possibilities of public administration and civil service reforming. The values dominating currently satisfy neither the general public, nor civil servants themselves. Therefore, measures are obligatory that would help develop a higher-level management culture on the national level. Research works indicate that the Lithuanian society lacks management values, and "ideal bureaucracy" canons are dominating rather than solutions ensuring modernity and changes.

Rolandas STRAZDAS, doc. dr.
Rimvydas BAREIKA, **Evgenij GRACHIOV**,
Žilvinas JANČORAS
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Antanas ZABIELAVIČIUS,
VšĮ Global Innovation Studio

Rolandas STRAZDAS, Assoc Prof Dr
Rimvydas BAREIKA, **Evgenij GRACHIOV**,
Zilvinas JANCORAS,
Vilnius Gediminas Technical University

Antanas ZABIELAVICIUS,
Global Innovation Studio

Santrauka

Straipsnyje nagrinėjamas viešojo administravimo institucijų kaip šiandienės ekonomikos lyderio, plėtojant inovacijas, vaidmuo. Apibrėžiamos pagrindinės priežastys ir problemos, kurios trukdo viešojo administravimo institucijoms aktyviai kurti ir diegti inovacijas. Straipsnyje pateikiamos pokyčių valdymo klaidos, kurios ilgainiui sukelia pasipriešinimo pokyčiams situacijas – ligas. Pristatomas sukurtas originalus testas, kuris įvertina institucinius inovacinius gebėjimus ir institucinę terpę inovacijoms plėtoti. Inovacijoms valdyti viešojo administravimo institucijose siūloma originali šio straipsnio autorių parengta O³ pokyčių valdymo metodika, kurią įdiegus būtų paskatinta institucijos kaip organinės inovavimo sistemos nuolatinė plėtra. Plėtojant institucijos inovavimo sistemą būtų aktyvinami vidiniai institucijos inovaciniai procesai, kurie turėtų didelį poveikį šalies ar regiono inovatyvumo ir ekonomikos konkurencingumo didinimui.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The article examines the leading role of public administration institutions in the development of innovation in modern economy. It defines the main reasons and problems, which hamper public institutions' activity in innovation development. In the article, change management errors are presented, what eventually leads to change-resistance, i.e. diseases. An original test is presented designed for assessment of the institutional innovative capacity and an environment for innovation development. The authors of the present article propose to implement an original change management methodology "O³", which would enable constant development of the innovation system as an organic system within a public administration institution. Via developing the innovation system of a public institution, the inner innovation processes would be activated within the institution, resulting in a significant impact on the national or regional innovation development and increasing economical competitiveness.

VIEŠOSIOS INOVACIJŲ POLITIKOS VYSTYMO PRIORITETAI

PRIORITY SPHERES IN THE DEVELOPMENT OF A PUBLIC INNOVATION POLICY

Artūras JAKUBAVIČIUS, doc. dr.,
Mantas VILYS,
Vilniaus Gedimino technikos universitetas,
Lietuvos inovacijų centras

Arturas JAKUBAVICIUS, Assoc Prof Dr
Mantas VILYS,
Vilnius Gediminas Technical University
Lithuanian Innovation Center

Santrauka

Lietuvos įmonių konkurencingumas pastarąjį dešimtmetį daugiausia priklausė nuo palyginti pigių gamybos veiksnių, vidaus investicijų, sparčių vietos vartojimo ir eksporto augimo tempų. Galima pasidžiaugti, kad vidutinis ekonominio augimo tempas buvo 7–9 % per metus, o per pastaruosius metus įmonių pelnas augo 50 proc. Tačiau ši neabejotina sėkmė neišsklaido abejonų ir nerimo dėl tolesnės ateities – kyla atlyginimai, medžiagų, kitų išteklių sąnaudos, matomos vidaus vartojimo (daugiausia nulemtos spartaus skolinimosi) augimo ribos. Konkurenciniai pranašumai, kuriuos turėjome pastarąjį dešimtmetį, palaipsniui nyksta. Kinijos konkurencija akivaizdžiai kinta nuo sąnaudų prie inovacijomis ir originalia veikla grįstos konkurencijos, Rusijos Federacija ir NVS šalys, išlikdamos vis dar reikšmingos eksporto struktūroje, demonstruoja aukštesnį inovacinio augimo potencialą, taigi ir Lietuvos tiekėjai ilgainiai taps nepatrauklūs dėl ganėtinai didelių sąnaudų, bet nepakankamos vertės. Kaip rodo daugelio sėkmingų šalių patirtis, tradiciniais gamybos veiksniais grindžiamas ekonomikos augimas yra neišvengiamai trumpalaikis, o aukštą produktyvumą ilguoju laikotarpiu gali garantuoti tik inovacijomis grindžiama įmonių veikla.

Globalizacija, žinių ekonomika, informacinė visuo-menė – tai reikšminiai žodžiai, iš esmės apibūdinantys šių dienų verslo aplinką ir iššūkius, su kuriais tenka susidurti įmonėms kasdienėje veikloje. Vis stiprėjanti tarptautinė konkurencija verčia įmones būti produktyvesnes, efektyvesnes, lankstesnes ir pan., o tą galima pasiekti tik žengiant koją kojon su sparčia technologijų kaita, ieškant naujų vadybos ir veiklos organizavimo būdų, t. y. diegiant produkto, proceso, organizacines ir kitų rūšių inovacijas. Inovacijos – vienas svarbiausių šalies ekonomikos ar įmonės sėkmingo vystymosi veiksnių. Inovacinės veiklos plėtotė ir aktyvinimas suteikia galimybę įvairiapusiškai modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, kurti naujus bei tobulinti gaminamus produktus, naudojamas technologijas ir drauge didinti tarptautinį jų konkurencingumą, kuris yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos plėtros veiksnių. Inovatyvios į pokyčius ir naujausių žinių naudojimą orientuotos įmonės yra šalies ūkio ir ekonomikos augimo pagrindas, produktyvumo šaltinis. Valstybės vaidmuo šiame procese yra labai svarbus ir daugeliu atvejų gali būti lemiamas: valstybė, naudodama įvairius mechanizmus, gali daryti įtaką daugeliui nacionalinio konkurencinio pranašumo didinimo sąlygų, pramonės produktų ar paslaugų naudojimui vidaus rinkoje, įvesdama naujus standartus ar priimdama įstatymus, kurie stimuliuotų vidinę paklausą. Todėl valstybės politikos tikslas turėtų būti nukreiptas ne tik į gamybos ar eksporto apimčių didinimą, bet į sukurtos ekonominės vertės didinimą. Inovacijų politika turi padėti sukurti sąlygas, kuriomis naujos idėjos, produktai ir procesai įgis didžiausią ekonominį ir socialinį pranašumą.

Summary

In developed countries, innovation has been the key engine for economic development enabling to reach high operational productivity levels and a relevant quality of people's life since already a while ago. Economic growth, which is based on traditional production factors, is always short-term, while high productivity levels of the national system in the long term can only be guaranteed by enterprises carrying out activities based on innovations. In view of the complex and strategic character of innovative activities in the business sector and their significance for the country, the intervention of the public sector in the innovation development and promotion process is admissible and more than that – indispensable.

Investments of Lithuanian enterprises in innovative activities are insufficient because there is a lack of compensation mechanisms for the risks related to innovations, in particular financial instruments for innovation development. Innovations are carried out by enterprises only in cases of small risk. The high price of innovative activities, lack of funds for innovations, and insufficient funding sources were indicated by innovative companies as major obstacles for innovative activities. Irregular and adaptive innovations, which generate less value added, are developed mostly. The quality and quantity of the existing innovation support instruments is not adequate for creation of sufficient incentives for increasing private investments in research and experimental development (R&D).

A well-functioning institutional and legal regulatory environment has an essential effect on the success of innovative products developed by enterprises. Adequate conditions for innovative activities have to be created, and a system of incentives for promotion of such activity, which would increase the competitiveness of the economy, has to be built. The success of innovative activity depends to a large extent on successful co-operation between its participants, in which exchange of existing knowledge takes place as well as formation of collective knowledge of new quality. The formation of co-operation values and competences is an important catalyst for the development of innovations.

In the last decades, there has been a growing acknowledgment amongst policy makers of the significance of innovation to the competitiveness of regional and national economies. Due to the fact that innovation has been at the core of economic development and growth, the question how innovation policy could contribute to increasing the positive effects originating from innovation and growth has gained positions among key issues.

Ina DAGYTĖ, doc. dr.
Vytauto Didžiojo universitetas

Ina DAGYTE, Assoc Prof Dr
Vytautas Magnus University

Santrauka

Šiame darbe remiamasi teoriniais požiūriais, leidžiančiais pagrįsti į inovacijas orientuotos organizacijos vadybos integralumą, orientuojantis į interaktyvios vadybos ir kūrybiškumą skatinančios vadybos sinergiją. Atskleisti kūrybiškumą skatinančios vadybos iššūkiai ir realizavimo galimybės, siekiant skatinti darbuotojų inovatyvumą ir gerinti jų gebėjimus šioje srityje.

Atlikus tikslią mokslinės literatūros srauto analizę, identifikuotas kūrybiškumą skatinančios vadybos prielaidos ir detalizuotos jų realizavimo galimybės. Suformuluotos trys metodologinės kūrybiškumą skatinančios vadybos paradigmos. Pirmoji – individo laisvės laisvai ir kūrybiškai veikti užtikrinimas; antroji – organizacijos vystymasis įtvirtinant interaktyvios vadybos ir kūrybiškumą skatinančios vadybos veiklų derinį; trečioji – darbuotojo intelektualinės galios realizavimo per žinias.

Taikant išsamaus interviu metodą ir tyrimą dalyvaujant, buvo atskleisti pasirinktos organizacijų grupės darbuotojų požiūriai į kūrybiškumą skatinančią vadybą ir jos potencialų pageidaujama rezultatą – savarankišką inovatyvią veiklą. Taip pat nustatytos jų trūkstamos kompetencijos, ypač organizuotų kvalifikacijos kėlimo formų įvairovės panaudos lygis bei savarankiška profesinės literatūros skaitymo aprėptis. Buvo identifikuoti pagrindiniai trukdžiai, lemiantys nedidelį darbuotojų inovatyvumą: nepakankama savimotyvacija, per siauras profesinis akiratis, kurį lemia ir menkas domėjimasis naujausia mokslinė ir profesinė literatūra, dispersiška kvalifikacijos kėlimo praktika, menki tekstinės

Straipsnis recenzuotas

Summary

This study is based on theoretical approaches that could justify an innovation-oriented organization's management integrity, focusing on interactive management and interactive creative management synergy. The aim of the study is to develop and integrate challenges of creative management to the theoretical and practical field of management and reasearch processes into the content of employees' activities in the selected organization (groups of organizations). It is aimed an encouraging workers' innovation and improving their skills in this area.

An analysis of the target management literature flow is carried out with the aim of preparing a theoretical background for contemporary understanding of creative management. Bibliometric publication identification methods are applied as well as the author's experience in the field of exploration of the scientific and business links. While applying the profound interview method during the participation, the organizations' staff's attitudes were disclosed regarding the independent innovative activity and their lack of competence. The major obstacles were identified that stipulate low staff innovation, insufficient self-motivation, narrow-minded professional views, which is a result of lack of interest in recent scientific and professional literature, diverse practices in the qualification training, poor text-based communication and communication capabilities, etc. While applying the target consultations, the employee groups' defined and not defined motivation ideas were discerned and analysed as well as the processes relating to their presentation.

VIEŠOJO SEKTORIAUS INFORMACIJOS PAKARTOTINIS PANAUDOJIMAS: SITUACIJA LIETUVOJE
RE-USE OF PUBLIC SECTOR INFORMATION – THE SITUATION IN LITHUANIA

Rimantas PETRAUSKAS, prof. dr., **Natalija SELSKAITĖ**,
Mykolo Romerio universitetas

Rimantas PETRAUSKAS, Prof Dr
Natalija SELSKAITE,
Mykolas Romeris University

Santrauka

Straipsnyje aptariamos Europos Sąjungos (toliau – ES) viešojo sektoriaus informacijos kartotinio naudojimo politika ir vystymo kryptys. Apžvelgti atitinkami šios srities ES teisės aktai ir jų transpozicija ES mastu. Straipsnyje nagrinėjama viešojo sektoriaus informacijos kartotinio naudojimo situacija kitose ES šalyse ir JAV, apžvelgta jų politika ir praktiniai pavyzdžiai.

Straipsnyje analizuojama Lietuvos situacija politiniu, teisiniu, ekonominiu ir administravimo aspektais, ypač išskiriant atlyginimo už viešojo sektoriaus informacijos kartotinį naudojimą klausimą. Viešojo sektoriaus informacijos rinkos situacijos Lietuvoje įvertinimas pagrįstas 2007 m. IVPK prie LRV atlikto tyrimo rezultatais. Šio tyrimo tikslas – įvertinti viešojo sektoriaus informacijos kartotinio naudojimo poreikio ir prieigos prie informacijos galimybes Lietuvoje. Lietuvoje sukurtos palankios sąlygos teikti ir kartotinai naudoti viešojo sektoriaus informaciją, tačiau šiam procesui trukdo praktinės priežastys.

Straipsnis recenzuotas

Summary

The purpose of the present article is to give an overview of the evolution of the EU policy and regulations on the re-use of Public sector information (PSI). The article presents the legalistic transposition of the 2003/98/EB directive on the re-use of public sector information among EU countries.

The article identifies problematic politic and practical issues of the re-use of PSI on an international level, using EC reports of and relevant surveys. The United Kingdom and the United States of America are highlighted as advantaged being advanced in re-use of public sector information.

The Lithuanian situation is assessed through politic, legal, economic and administrative perspectives, focusing on the pricing of the re-use of Public sector information. In 2007, the Information Society Development Committee under the Government of the Republic of Lithuania carried out a survey seeking to assess the demand for the PSI in the market and the condition for re-use of PSI. The assessment of the Lithuanian situation is based on the results of the said survey. A legalistic transposition of the Directive is in itself not sufficient to bring out the full potential of PSI for the society. In addition, there exist practical issues hindering re-use of PSI, e.g. lack of information on available PSI.

Alvydas RAIPA, prof. dr., *Audronė PAULIUKAVIČIŪTĖ*,

Kauno technologijos universitetas

Alvydas RAIPA, Prof Dr
Audrone PAULIUKAVIČIUTE,
Kaunas University of Technology

Santrauka

Įsivyraujanti globalizacija, novatoriškų socialinių ir ekonominių koncepcijų vystymasis paskatino naujos valstybės kaitos sampratos formavimąsi bei atskleidė netradicinio kultūros socialinio statuso savybes, glaudžiai siejamas ir su kultūros politikos įgyvendinimu. Ypatingą reikšmę įgavo kultūros kaip vertybių visumos įtaka visuomenės gerovei, atsiskleidė kultūros išmanymo ir būtinumo svarba efektyvaus valstybės valdymo kontekste. Apibrėžti kultūros politiką svarbu, nes tokiu būdu valstybės valdžia sprendžia: politinius klausimus, pasirinkdama kultūros valdymo metodus; ekonominius klausimus, pasirinkdama optimalius kultūros finansavimo metodus; organizacinius klausimus, nustatydamas ir koordinuodama kultūros institucijų bei vertybių vartotojų tarpusavio santykius. Nepakankamas dėmesys skiriamas LR kultūros politikos įgyvendinimo sistemos analizavimui, esamų kultūros problemų išskyrimui bei tikslingos kultūros politikos strategijos sukūrimui. Tai tampa vienu esminių politikos įgyvendinimo tobulinimą slopinančių veiksnių. Kultūros politikos Lietuvoje įgyvendinimas straipsnyje analizuojamas, tyrimo objektu įvardijant valstybinio valdymo kultūros politikos įgyvendinimo sistemą. Analizės metu pasitelkiami metodai – mokslinės literatūros analizės metodas, kuriuo siekiama apibūdinti ir įvertinti valstybės institucijų vaidmenį įgyvendinant kultūros politiką Lietuvoje; antrinių duomenų analizė, kuria siekiama atskleisti šalies kultūros politikos įgyvendinimo tobulinimo prioritetus, lyginamasis, sisteminės analizės metodai.

Tik efektyviai ir tikslingai įgyvendinama kultūros politika, plėtojama racionaliai veikiančių institucijų, šalyje kuria objektyvias prielaidas nacionalinės kultūros puoselėjimui, turtina visuomenės narių kultūrinį išprusimą, kreipia juos kultūrinės pasaulinės integracijos link. LR kultūros politika įgyvendinama nepakankamai operatyviai, stinga kokybinių politikos prognozių, politikos teisės aktų netobulumas, aplinkos grėsmių analizės stoka. Politikos įgyvendinimo stadijoje susiduriama su įvairiais neefektyvios veiklos pavyzdžiais, todėl institucijų pozicija, nors ir apibrėžta teisės aktais, nėra pakankamai įtvirtinta ir darni. LR kultūros ministerijos programos, taip pat bendrieji šalies dokumentai, kultūros politikos nuostatos – įteisina institucijų vaidmenis ir įgaliojimus kultūros srityje, tačiau siekiant maksimizuoti bei tikslingiau nukreipti jų veiklą reikia skatinti jas bendradarbiauti, stiprinant operatyvų ir kokybišką sprendimų įgyvendinimą. Tobulinant kultūros politikos įgyvendinimą, galima išskirti tokius esminius prioritetus – kultūros finansavimo sistemos tobulinimas, deramą dėmesį kreipiant į kultūros procesų šalies periferijoje problematiką, labiau tenkinti skirtingų visuomenės narių grupių poreikius; aktyvinti kokybinį vertinimą; institucijų kontrolės mechanizmus derėtų tobulinti, siekti audito metu taikyti novatoriškus metodus, ieškoti alternatyvių praktinio taikymo galimybių.

Summary

The prevailing globalisation as well as development of innovative social and economical conceptions prompted formation of a conception of new state change and revealed properties of a non-traditional social status of culture. Such properties are closely related to implementation of culture policy. Influence of culture, as aggregate of values, on the welfare of the society acquired exceptional significance. Importance of cultural knowledge and necessity revealed itself in the context of effective state management. It is important to define the significance of culture because in such a way the authority of the state solves the following issues: political issues by choosing methods of culture management; economical issues by choosing optimal methods for culture financing; organisational issues by determining and coordinating relations between culture institutions and users of values. Insufficient attention to the analysis of the culture policy implementation in the Republic of Lithuania as well as to determination of existing problems of culture and to creation of a purposeful culture policy strategy becomes one of the most important factors suppressing development of policy implementation. Implementation of culture policy in Lithuania is analysed in the paper by designating the system of the state management culture policy implementation as the subject matter of the research. The following methods have been selected for the analysis: the methods of scientific literature analysis (the purpose of this method is to describe and evaluate the role of state institutions in implementation of culture policy in Lithuania; secondary data analysis (the purpose of such analysis is to reveal priorities of national culture policy implementation); as well as the methods of comparative and systematic analysis.

Only an effective and purposeful culture policy implementation with the help of rationally operating institutions allow creation of objective preconditions in the country for enshrining of national culture and improvement of cultural sophistication of society members as well as orient them toward the deeper global cultural integration. Implementation of the LR culture policy lacks promptitude; there is a lack for quality policy forecasts; imperfection of legal acts; a lack of analysis regarding environmental threats; different cases of inefficient activity in the stage of policy implementation: all these factors cause that the position of institutions is not sufficiently firm and harmonious regardless that such position is defined in the legal acts. Programmes of the Ministry of Culture of the Republic of Lithuania, general national documents and provisions of culture policy validate the roles and authorisations of institutions in the cultural sector but the pursuit of maximisation and purposefulness of such institutions' activity requires stimulation of their communication and enhancement of operative and quality implementation of decisions. The following essential priorities can be defined when seeking improvement of the culture policy implementation: improvement of the culture funding system; more attention to the problems of cultural processes in the provinces of the country; more attention to satisfaction of needs of different groups of society members; more active assessment of quality; improvement of control systems of the institutions: innovative methods should be applied during audit and new alternatives should be found for practical application.