

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

VILNIUS



2011\*1(29)

**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, ProfDr, Dean of High School of Economics, State University, Moscow, Russia

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, ProfDr, Director of National School of Public Administration, Poland

M. DUGGETT, Professor, 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 universitetas /ProfDr Habil, Head of Department, Mykolas Romeris University, Lithuania

A. RAIPA, prof. dr., Kauno technologijos universitetas / ProfDr, Kaunas University of Technology, 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 / ProfDr Habil, Klaipėda 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

B. WOOLDBRIDGE, ProfDr, Department of Political Science and Public Administration, Virginia Commonwealth University, USA

---

**Žurnalo leidėjas / Publisher:**

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija  
Lithuanian Public Administration Training Association

**Atsakingoji sekretorė / Executive Secretary:**

**J. Sabaitytė**

el.paštas/E-mail j.sabaityte@lvalia.lt

**Redakcija /Editorial Staff:**

tel., faks./phone, fax +370 5 212 63 17

el.paštas/E-mail info@lvalia.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 / CONTENT

### **VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS**

**FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF** .....6

### **ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI: RAIDOS TENDENCIJOS**

#### **HUMAN RESOURCES: DEVELOPMENT TENDENCIES**

**E. Chlivickas.** Žmogiškųjų išteklių potencialas: problemos ir jų sprendimo būdai

*Potential of Human Resources: Problems and Solutions* ..... 8

**R. Česynienė, D. Diskienė, E. Česynaitė.** Socialinė atsakomybė darbuotojų atžvilgiu: lyginamoji viešojo ir verslo sektorių analizė

*Corporate Social Responsibility to Employees: Comparative Analysis in Public and Private Sector* .....19

**E. Gaulė.** Modern Community: the Concept of Local Economic Development

*Moderni bendruomenė: vietinės ekonominės raidos koncepcija* ..... 27

### **GLOBALIZACIJA IR EKONOMIKOS MODERNIZAVIMAS**

#### **GLOBALIZATION AND ECONOMIC MODERNIZATION**

**B. Melnikas.** Aukštųjų technologijų sektorius: moksliniai tyrimai, studijos ir tinklaveikos perspektyva

*High Technologies Sector: Scientific Research, Studies and Perspective of Networking* ..... 37

**M. Starkevičiūtė.** Augimo politika globalios ekonomikos sąlygomis

*Growth Policy in the Conditions of Global Economy* ..... 52

**A. Fominienė, D. Adomavičiūtė.** Inovacijos Lietuvos muitinėje: tarptautinio verslo ryšių analizė ir vertinimas

*Innovations in the Lithuanian Customs: Analysis and Assessment of International Business Relations* .....60

**A. J. Lipianska, M. Oresky, J. Orgonaš.** The Euro in the Slovak Republic: Useful Experience

*Euras Slovakijos Respublikoje: naudinga patirtis* ..... 71

**B. Melnikas.** Transformacijų visuomenė ir modernizavimo procesai: raidos prioritetai globalizacijos sąlygomis

*Transformation Society and Modernization Processes: Development Priorities in the Conditions of Globalization* ..... 77

## Vyriausiųjų redaktorių žodis

---

Gerbiamieji skaitytojai!

„Viešojo administravimo“ žurnale paprastai yra nagrinėjamos aktualios socialinės ekonominės raidos problemos ir aptariamos jų sprendimo galimybės, grindžiamos modernių vadybos metodų ir technologijų panaudojimu. Savaime suprantama, pagrindinis dėmesys yra teikiamas viešosios vadybos ir administravimo tobulinimui bei viešosios politikos orientavimui į visuomenės reikmes.

Šiame žurnalo numeryje skelbiamų publikacijų tematika apima dvi itin reikšmingas sritis.

Visų pirma, tai straipsniai, skirti žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai bei žmogiškųjų išteklių raidos procesų vadybai, taip pat naujiems reiškiniams aktyvinant įvairių bendruomenių socialinių ekonominių gyvenimą bei skleidžiant modernios socialinės atsakomybės formas: šių straipsnių tematika yra orientuota į žmogiškųjų išteklių bei naujų socialinės ekonominės raidos reiškinių nagrinėjimą.

Antra, tai straipsniai skirti šiuolaikiniams globalizavimo reiškiniams ir naujoms ekonomikos modernizavimo problemoms. Dėmesį šiai tematikai nulemia tai, kad daugelis labai rimtų ir sudėtingų problemų, pastaruoju metu pasireiškiančių tiek Lietuvoje, tiek kitose Europos Sąjungos šalyse, tiek ir šiuolaikiniame pasaulyje, yra ekonominės kilmės: būtent ekonominės priežastys itin dažnai sukelia įvairias įtampas šiuolaikinės visuomenės gyvenime, provokuoja nepageidaujamas tiek ekonomines, tiek ir socialines, politines, ekologines ir kitokio pobūdžio pasekmes, sudaro prielaidas pasireikšti įvairiems konfliktams. Pastaraisiais metais pasireiškęs ekonomikos nuosmukis išryškino daug sričių, kuriose besąlygiškai turi būti įgyvendinti esminiai pokyčiai, prioritetą teikiant ekonomikos efektyvinimui bei kokybiškiems proveržiams modernizuojant iš esmės visus ekonominio gyvenimo sektorius. Akivaizdu ir tai, kad ekonominės kilmės problemų sprendimas bei ekonomikos efektyvinimas ir modernizavimas reikalauja adekvačių priemonių tobulinant viešąją vadybą ir administravimą bei gerinant valstybės tarnybą ir jos veiklą: tai reiškia, kad viešosios vadybos ir administravimo tobulinimui bei valstybės tarnybos veiklos gerinimui skirtos priemonės žymiu

mastu turi būti orientuojamos būtent į tai, kad šiuolaikinė visuomenė būtų realiai pajėgi spręsti ekonomines problemas, kelti savo ekonominių gerbūvį bei sudaryti tinkamas ekonomines sąlygas socialinei pažangai bei kultūros plėtrai.

Taigi, šiame žurnalo numeryje nagrinėjama problematika pasižymi gana plačia aprėptimi: šio numerio straipsniuose yra kalbama ir apie žmogiškuosius išteklius bei jų vadybą, ir apie valstybės tarnybos modernizavimą, ir apie ekonomikos augimo veikslus bei ypatumus globalizacijos procesų aplinkoje, ir apie makroekonominės politikos reiškinius, ir apie įmonių bei kitų verslo subjektų veiklos aplinkybes.

Šiame žurnalo numeryje nemažai dėmesio skiriama mokslo ir technologijų pažangai, ypač – aukštųjų technologijų sektoriaus kūrimui ir plėtrai. Keli žurnalo straipsniai yra skirti valstybės vaidmeniui sudarant ekonomikos augimui palankią aplinką, taip pat įvairaus pobūdžio sąveikai tarp viešojo administravimo funkcijas vykdančių institucijų ir verslo įmonių. Šiame numeryje yra taip pat skelbiami straipsniai, skirti ir socialinės atsakomybės problemoms, ir regioninių ekonominių sistemų efektyvinimui. Atsižvelgiant į tai, kad tiek Lietuvos, tiek ir kai kurių kitų Centrinės ir Rytų Europos šalių ekonomikos modernizavimo ir efektyvinimo siekiai yra betarpiškai siejami su pasirengimu įsijungti į eurozoną, yra labai svarbu visapusiškai išnagrinėti jau sukauptą eurozonos plėtros patirtį: kitų šalių patirtis, ją kritiškai įvertinus ir adaptavus atsižvelgiant į konkrečius kiekvienos nacionalinės ekonomikos ypatumus, gali būti sėkmingai pritaikyta tiek rengiantis įsijungti į eurozoną, tiek ir plėtojant nacionalinę ekonomiką jau priklausant eurozonai. Šia prasme Lietuvos skaitytojams galėtų būti įdomūs šiame žurnalo numeryje skelbiamas straipsnis, skirtas Slovakijos įsijungimo į eurozoną patirčiai.

Tikimės, kad šiame numeryje skelbiami straipsniai žurnalo skaitytojams bus naudingi ir įdomūs, ypač – ieškant būdų tobulinti viešąją vadybą ir administravimą ir šiuo pagrindu spręsti aktualias ekonomines bei socialines problemas.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

## Foreword of Editors in Chief

Dear Readers,

Usually, the “*Viešasis administravimas*” (Public Administration) journal is devoted to analysing significant issues of social – economic development and discussing the possibilities of solving them on the basis of modern management methods and technologies. Naturally, the utmost attention is paid to improvement of public management and administration, as well as to orientation of public policies towards the societal needs.

The issues covered in the present volume of the journal embrace two spheres of high significance level.

First of all, it contains articles related to development of human resources potential and management of human resources development processes, as well as to new phenomena that activate the social life of various communities and spread different forms of modern social responsibility; i.e. the issues covered in such articles are oriented towards analysis of human resources and new phenomena of social – economic development.

Secondly, the journal contains articles on modern globalisation phenomena and newly emerged problems related to modernisation of economy. The attention paid to this question is mainly predetermined by the economic nature that numerous very serious and complicated problems have, manifesting recently both in Lithuania and other countries of the European Union, as well as in the entire modern world: it is namely economic problems that cause different tensions in the modern society's life, provoke undesirable consequences that are both social, political, ecologic and those having other nature, and result in preconditions for manifestation of different conflicts with notable frequency. The recession of the recent years gave prominence to numerous fields that require unconditional essential changes giving priority to increasing efficiency of economy and modernising virtually every sector of life by way of quality advancements. It is also obvious that solving problems of economic origin, increasing efficiency of economy and modernising it requires adequate measures related to perfection of public management and administration as well as improvement of civil service and related activities, i.e. the means intended to perfection of public management and administration and improvement of civil service activities should be

oriented the way the contemporary society gains real power to solve economic problems, raise its economic welfare and create valid economic conditions for social progress and cultural development.

As can be seen, the issues tackled in the present volume of the journal feature a quite vast scope: the articles included in the present volume deal with both human resources and their management, as well as modernisation of public service, factors and peculiarities of economic growth in the environment of globalisation processes, phenomena related to macroeconomic policies, and circumstances of enterprise and other business subject activities.

In the present volume, quite much attention is devoted to scientific and technological progress, especially to creation and development of the sector of high technologies. A number of the articles are related to the role of the state in developing an environment favourable to economic growth, as well as to different kinds of interactions among institutions and business enterprises performing functions of public administration. The present volume also includes articles dealing with both social responsibility issues increasing efficiency of regional economic systems. Regarding that the objectives of both Lithuania and several other Central and Eastern European countries to modernise economy and increase its efficiency are directly connected with their readiness to join the eurozone, it is highly important to thoroughly analyse the already accumulated experience related to expansion of the eurozone: the experience of other countries, providing it is evaluated critically and adapted with regard to particular peculiarities of every country's national economy, may be successfully applied in both getting ready to join the eurozone and developing national economies having already become eurozone members. In this respect, Lithuanian readers may be interested in the article of the present volume related to the Slovakian experience in joining the eurozone.

We hope that the articles published in the present volume will be both useful and interesting to the journal's readership, especially in their quest of ways to improve public management and administration, and helpful in solving significant economic and social problems on this basis.

We wish you success, our dear readers!

# ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALAS: PROBLEMOS IR JŲ SPRENDIMO BŪDAI

## *POTENTIAL OF HUMAN RESOURCES: PROBLEMS AND SOLUTIONS*

*Eugenijus CHLIVICKAS*, prof. dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas

### Santrauka

Šiuolaikinėmis sąlygomis, kuomet vyksta internacionalizacijos ir tarptautinės integracijos procesai, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros vadyba, ypač tose šalyse, kurios disponuoja ribotais gamtos ištekliais ir kurių socialinę ir ekonominę raidą lemia žmogiškųjų išteklių kokybė bei gebėjimai tobulinti turimą žmogiškųjų išteklių potencialą.

Žmogiškieji ištekliai, žinios ir gebėjimai yra žinių ekonomikos pagrindas. Todėl žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrai keliami vis nauji ir svarbūs uždaviniai, visų pirma plėtojant mokymus, t.y. žinių ir gebėjimų įgijimo sistemas.

Pastaraisiais metais Lietuvoje buvo pradėta skirti daugiau dėmesio valstybės institucijų veiklai ir viešajam administravimui. Viešojo sektoriaus darbuotojams, dirbantiems valstybės valdymo struktūrose, buvo keliami pakankamai aukšti reikalavimai kompetencijai ir kvalifikacijai. Buvo pasiekti pakankamai svarūs rezultatai, o pasiekimai valstybės tarnybos ir žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros srityje buvo gerai žinomi ir vertinami ne tik šalyje, bet ir tarptautiniu mastu.

Atlikti tyrimai parodė, kad žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymas turi būti grindžiamas strateginiais sprendimais, o valstybės plėtojimo strategijų klausimai turi būti nagrinėjami skiriant ypatingą dėmesį žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros klausimams. Žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros strategija yra viena iš valstybės tarnybos efektyvumą lemiančių priemonių, leidžiančių ne tik metodiškai pagrįstai spręsti iškilusias problemas, bet ir atitinkamai pasirengti naujiems globalizacijos ir tarptautinės integracijos iššūkiams.

Siekis didinti valstybės valdymo efektyvumą lemia poreikį tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją, kuri, savo ruožtu, yra viena iš valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo svertų.

Lietuvoje šiuo metu valstybės tarnautojų kvalifikaciją tobulina didelis skaičius įvairios teisinės formos juridinių asmenų. Valstybės kontrolė siekdama nustatyti, ar tikslinga iš valstybės biudžeto finansuoti žinybinių mokymo centrų teikiamas paslaugas, nurodė, kad tokie centrai penkis kartus daugiau mokė valstybės tarnautojų negu kitų teisės formų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos kartu paėmus. Be to, privačios įmonės ir viešosios įstaigos nepateikia rinkai tokių specifinių sričių mokymo paslaugų kaip žinybiniai iš biudžeto finansuojami mokymo centrai.

Siekiant iš esmės pertvarkyti dabar egzistuojančią viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, siūloma taikyti racionalumo ir ekonominio efektyvumo kriterijus, o taip pat įvertinti užsienio šalių, pirmiausia Europos Sąjungos, patirtį šioje srityje. Yra žinoma, kad Europos Sąjungos valstybėse pasiteisino „didžiųjų“ ir „mažųjų“ sistemų valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo praktika. Tokia patirtis yra sukaupta Skandinavijos šalyse, kur mokymai vykdomi „didžiųjų sistemų“ pagrindu pagal stambias viešojo sektoriaus valdymo funkcines sritis. Todėl Lietuvoje siūloma išskirti 3-4 funkcines sritis ministerijų pagrindu ir per joms pavaldžias mokymo institucijas vykdyti specializuotus valstybės tarnautojų mokymus. Tokie mokymai būtų vykdomi vertikalčiai, o verslo mokymo struktūros teiktų paslaugas horizontalčiai – nepriklausomai nuo funkcinės srities. Tai leistų pertvarkyti dabar egzistuojančią sistemą, taikant racionalumo ir ekonominio efektyvumo kriterijus.

Deja, šiuo metu neatsižvelgus į Valstybės kontrolės išvadas ir kitus siūlymus, Lietuvoje vykdomas beveik dviejų dešimtmečių laikotarpyje kurtos modernios viešojo sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos „optimizavimas“ - naikinimas. Faktiškai vykdomi veiksmai, siekiant nukreipti kvalifikacijos tobulinimui skirtas lėšas į privataus

verslo struktūras ir sudaromos išskirtinės sąlygos verslininkams privatizuoti kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms priklausantį nekilnojamąjį turtą, kuris iki šiol buvo kuriamas panaudojant mokesčių mokėtojų ir Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšas. Tokiems siekiams įgyvendinti skirtos priemonės ne tik nėra orientuotos į valstybės išlaidų optimizavimą – mažinimą, bet gali turėti ypatingai skaudžių neigiamų pasekmių valstybės tarnybai, jos kokybei bei sukaupto potencialo plėtrai.

Siekiant užtikrinti žmogiškųjų išteklių potencialo plėtrą ir pertvarkytos mokymo sistemos darbingumą artimiausiam periodui, siūloma formuoti centralizuotą žmogiškųjų išteklių potencialo ugdymo sistemą viešajame sektoriuje. Pateikiamos metodinės rekomendacijos tokiai sistemai sukurti. Nurodoma, kad tokios centralizuotos mokymo sistemos turi būti sukurtos kiekvienai valstybės valdymo funkcinėi sričiai atskirai. Savo ruožtu, centralizuotos valstybės tarnautojų mokymo sistemos sukūrimas ir jos plėtra reikalauja atitinkamos strategijos. Pateikiamos pagrindinės prielaidos tokiai strategijai sukurti.

Straipsnis recenzuotas

---

**POTENTIAL OF HUMAN RESOURCES:  
PROBLEMS AND SOLUTIONS**

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

**Summary**

*The contemporary conditions characterised by ongoing processes of internationalisation and international integration often result in management of human resources potential development gaining increasing significance, especially in the countries that have limited natural resources at their disposal and whose social and economic development is predetermined by the quality of human resources and by their ability to improve the potential of human resources they possess.*

*Human resources, knowledge and abilities are the basis of knowledge economy. Therefore, new and significant objectives are constantly raised for*

*development of human resources potential, primarily by way of developing training, i.e. developing systems of knowledge and ability acquisition.*

*In the recent years, more attention has been paid in Lithuania to activities of state institutions and public administration. Fairly high competence and qualification requirements have been raised for public sector employees working at state governance structures. Fairly significant results were achieved, and achievements in the fields of civil service and development of human resources potential were known well and assessed on the international level, next to being analysed nationwide.*

*The research conducted indicates that development of human resources potential must be based on strategic solutions, and issues related to national development strategies should be evaluated with special regard to matters of human resources potential development. A strategy of human resources potential development is among the measures predetermining the efficiency of civil service that allow not only to solve the arising problems in a methodically reasonable way, but also to prepare respectively for new challenges of globalisation and international integration.*

*The goal to increase the state governance efficiency predetermines the need for improvement of civil servants' qualification that is, in its own turn, among the leverage factors of implementing civil service policies.*

*In Lithuania, numerous legal entities having diverse legal forms are currently involved in capacity building and qualification development of civil servants. In order to determine whether or not it is expedient financing services provided by institutional training centres using assets from the state budget, the National Audit Office of Lithuania has indicated that such centres have trained five times more civil servants than qualification development institutions having other legal forms taken altogether. Besides, private enterprises and public institutions have not provided training services of such specific fields for the market like the institutional training centres financed from the national budget.*

*In order to essentially reform the currently existing qualification development system for public sector employees, it is suggested to apply the criteria of rationality and economic efficiency, as well as experience of other countries in this field, especially the European Union countries. It is known that civil servant training and qualification building practices*

related to “large” and “small” systems have proved successful in European Union countries. Such experience has been accumulated in Scandinavian countries where training is performed on the basis of “large systems” regarding wide-scope functional spheres of public sector management. Therefore, it has been suggested to distinguish 3 to 4 spheres in Lithuania, on the basis of ministries, and to perform specialised training for civil servants involving training institutions subordinate to them. Such training would be performed using the “vertical” pattern; meanwhile, training structures belonging to the business sector would apply the “horizontal” pattern while providing training services, regardless of the functional sphere they are involved in. Such a system would allow reforming the current system with regard to the rationality and economic efficiency criteria.

Unfortunately, the modern system of qualification development for public sector employees that has been shaped for almost two decades is undergoing “optimisation”, i.e. destruction in Lithuania, disregarding the conclusions of the National Audit Office and other suggestions. Different actions are virtually performed with a goal to avert the flow of funding intended for qualification development and to direct it to private business structures. Thus

exclusive conditions are provided for entrepreneurs to privatise real estate belonging to qualification development institutions that has been generated by now using funds received from taxpayers and European Union structural support. The measures taken in order to implement such goals are not only oriented away from optimisation of the state’s expenses, i.e. their reduction, but may also result in particularly painful negative consequences for the system of civil service, its quality and future development of the potential aggregated.

In order to ensure development of human resources potential and the working capacity of the reformed training system for the immediate period to come, we would suggest forming a centralised system of human resources potential development in the public sector. The author provides methodical recommendations necessary to develop such a system. It is indicated in the article that such centralised training systems should be developed individually for every functional sphere of national governance. Creation and future development of a centralised training system for civil servants requires, in its own turn, a respective strategy. The article contains the main preconditions for development of such a strategy.



# SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ DARBUOTOJŲ ATŽVILGIU: LYGINAMOJI VIEŠOJO IR VERSLO SEKTORIŲ ANALIZĖ

## *SOCIAL RESPONSIBILITY TO EMPLOYEES: COMPARATIVE ANALYSIS IN PUBLIC AND PRIVATE SECTOR*

*Rima ČESYNIENĖ*, doc. dr.  
*Danuta DISKIENĖ*, prof. dr.  
*Evelina ČESYNAITĖ*,  
Vilniaus universitetas

*Rima ČESYNIENĖ*, Assoc Prof Dr  
*Danuta DISKIENĖ*, Prof Dr  
*Evelina ČESYNAITĖ*,  
Vilnius University

### Santrauka

Straipsnio tikslas – išanalizuoti socialinės atsakomybės iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu taikymą Lietuvos verslo ir viešojo sektorių įmonėse, akcentuojant šių iniciatyvų diegimo būklę, kliūtis ir galimą įtaką įmonių veiklos rodikliams. Tirti buvo pasirinktas kiekybinis metodas – anketinė apklausa, siekiant išsiaiškinti, ar abiejų sektorių darbuotojai vertina elgseną jų atžvilgiu kaip socialiai atsakingą ir ar yra atotrūkis tarp vadovų ir ne valdymo darbuotojų vertinimų. Autorių žiniomis, tai buvo pirmas tokio pobūdžio tyrimas. Jis parodė, kad viešojo sektoriaus respondentų požiūris vertinant daugelį socialiai atsakingos elgsenos dimensijų buvo palankesnis nei verslo. Tai paaiškinama didesniu saugumu ir stabilumu, būdingu viešajam sektoriui. Kita vertus, iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad abiejų sektorių vadovų požiūris yra kur kas palankesnis nei ne valdymo darbuotojų, kurie akcentavo, kad vadovų deklaruojamos vertybės ne visada realizuojamos praktikoje, o jų nuostatos ne visada diktuoja socialiai atsakingą elgseną.

Tyrimas patvirtina prielaidą, kad socialinės atsakomybės iniciatyvų darbuotojų atžvilgiu taikymas Lietuvos verslo ir viešojo sektorių įmonėse susiduria su barjeriais, nulemtais atotrūkio tarp šių iniciatyvų didėjančio objektyvaus taikymo poreikio ir jų svarbos subjektyvaus nepripažinimo, kartais ir nesuvokimo.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The article has reviewed a brief understanding of what is meant by corporate social responsibility (CSR) and a broad understanding of corporate social responsibility to employees. The concept of CSR is becoming increasingly popular in Lithuania both in academic circles through researching its theoretical foundations, and among managers who want to put these theories to use in everyday business practice.*

*The aim of research which was conducted in 54 enterprises of public and private sector was to analyze how corporate social responsibility to employees is understood by managers and non-managerial staff, what are obstacles in implementing its initiatives. The research allowed to discover that public sector employees are more satisfied with implementing CSR initiatives in comparison with private sector. The most stimulating factors in the implementation of CSR to employees in both sectors are: staff loyalty and job satisfaction, a better image of the company, the increased clients, consumers requirements, state policy, etc. The main obstacles are common for all postcommunist countries including Lithuania: business image, labor market situation, corruption, under-development of the civil society. The research confirms that the implementation of CSR to employees is also dependent on the manager's attitude, on how their declared values and real personnel policy and practice are in line.*

*Such research was conducted in Lithuania first time. This phenomena needs wider and deeper examination because of its great impact on employee motivation, satisfaction, turnover and productivity.*

# MODERN COMMUNITY: THE CONCEPT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

## *MODERNI BENDRUOMENĖ: VIETINĖS EKONOMINĖS RAIDOS KONCEPCIJA*

---

*Egle GAULE*, Dr  
Kaunas University of Technology

*Egle GAULE*, dr.  
Kauno technologijos universitetas

### Summary

Global economic crisis in 2007-2009 affected countries slowing down economic growth and increasing unemployment. While governments' address the crisis by developing effective strategies of crisis control through macro-economic, structural and fiscal policies, locally-orientated economic policies are rare in broader economic policies. However economic development processes taking place at the municipal level are important in overcoming the global economic crisis and reviving the national economies. Local economic development is a process that brings together resources from within and outside the community to promote economic growth in a systematic and organized manner at the municipal level.

The main theoretical statements of local economic development by analysis of local economic development content and process, identifying potential social and economical benefits, are reviewed in this article. There are presented an overview of applicable strategies and tools as well as stakeholders and their roles in process of local economic development. The future directions of local economic development investigations are provided.

### Santrauka

*Del globalios ekonominės krizės 2007–2009 m. valstybėse lėtėjo ekonomikos augimas ir didėjo nedarbas. Valstybių vyriausybės, vykdydamos makroekonominę, struktūrinę ir fiskalinę politikas, stengėsi sukurti veiksmingas šios krizės įveikimo strategijas, neskirdamos pakankamai dėmesio ekonominiams procesams, vykstantiems subnacionaliniu lygiu. Ekonominio vystymo procesai, vykstantys savivaldybių lygmeniu, yra svarbūs siekiant įveikti globalinę ekonomikos krizę ir atgaivinti šalių ekonomikas. Vietinis ekonominis vystymas yra sistemingas ir vietos lygmeniu vykstantis procesas, kurio metu, naudojant bendruomenėje sutelktus tiek bendruomeninius, tiek bendruomenei nepriklausančius išteklius, sprendžiamos problemos ir skatinamas ekonomikos augimas.*

*Straipsnyje apžvelgti svarbiausi teoriniai ekonominio vystymo procesų, vykstančių savivaldybėse, aspektai, atliekant vietinio ekonominio vystymo koncepcijos ir proceso analizę, nustatant potencialią vietinio ekonominio vystymo socialinę bei ekonominę naudą, apžvelgiant strategijas ir priemones bei identifikuojant dalyvius ir jų vaidmenis ekonominio vystymo procese. Pristatomos tolesnės vietinio ekonominio vystymo tyrimų kryptys.*

# AUKŠTŪJŲ TECHNOLOGIJŲ SEKTORIUS: MOKSLINIAI TYRIMAI, STUDIJOS IR TINKLAVEIKOS PERSPEKTYVA

## *HIGH TECHNOLOGIES SECTOR: SCIENTIFIC RESEARCH, STUDIES AND PERSPECTIVE OF NETWORKING*

---

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

**Boriss MELNIKAS**, Prof Dr Habil  
Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, skirtas aukštųjų technologijų sektoriaus raidos problemoms. Jame aprašomi ir analizuojami aukštųjų technologijų sektoriaus raidai būdingi pokyčių procesai. Parodyta, kad aukštųjų technologijų sektorius ir jo raidai būdingi pokyčių procesai turi būti suvokiami kaip labai svarbus mokslinių tyrimų ir akademinų studijų objektas, ypač socialinių, ekonomikos bei technologinių mokslų srityje. Straipsnyje apibrėžti svarbiausieji aukštųjų technologijų sektoriaus raidai skirtų mokslinių tyrimų ir studijų prioritetai, parodytas šių prioritetų reikšmingumas.

Apibūdinti aukštųjų technologijų sektoriui būdingi raidos procesų ypatumai. Pažymėta, kad internacionalizavimo ir inovacijų procesai gali būti vertinami kaip atspindintys esminius aukštųjų technologijų sektoriaus raidai būdingus požymius, ypač šiuolaikinėmis globalizacijos bei žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo aplinkybėmis.

Apibūdinti aukštųjų technologijų sektoriui būdingi tarptautinės vadybos ypatumai, parodytas tinklaveikos vaidmuo plėtojant aukštųjų technologijų sektorių, apibūdinta tinklaveikos galimybių įvairovė.

Straipsnyje aptariamos galimybės ateityje plėtoti aukštųjų technologijų sektoriaus raidai skirtus mokslinius tyrimus ir studijas, pažymėtos perspektyvios tokių tyrimų ir studijų kryptys.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*This theoretical article is focused on the problems of high technologies sector's development.*

*The development and changes processes typical for the high technologies sector are described and analyzed in the article.*

*The article shows that the development and changes processes typical for the high technologies sector should be defined as an important object of the scientific research and academic studies, especially in the area of social, economic and technological sciences. The main priorities of the studies and scientific research on the development processes typical for the high technologies sector are defined, the significance of these priorities is showed.*

*The features typical for development processes in the sector of high technologies are characterized. It is noted that internationalization and innovation processes could be defined as the main characteristics typical for the sector of high technologies, especially - in the conditions of globalization and knowledge based society and knowledge economy creation.*

*The features typical for international management in the sector of high technologies are characterized, the role of the networking in the development of the sector of high technologies is showed, the variety of networks is described.*

*The possible priorities of further studies and scientific research on the development of high technologies sector are discussed, the perspective areas of such studies and scientific research are characterized.*

# INOVACIJOS LIETUVOS MUITINĖJE: TARPTAUTINIO VERSLO RYŠIŲ ANALIZĖ IR VERTINIMAS

## *INNOVATIONS IN THE LITHUANIAN CUSTOMS: ANALYSIS AND ASSESSMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS RELATIONS*

**Danutė ADOMAVIČIŪTĖ**, dr.

Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos  
finansų ministerijos  
Vilniaus universitetas

**Asta FOMINIENĖ**, dr.

Vilniaus universitetas

**Danute ADOMAVICIUTE**, Dr

Customs Department under the Ministry of Finance  
of the Republic of Lithuania, Vilnius University

**Asta FOMINIENE**, Dr

Vilnius University

### Santrauka

Straipsnyje apžvelgiama verslo veiklos vertinimo raida. Verslo veiklos vertinimo sistema turi būti dinamiška ir nuolat besikeičianti sistema, atspindinti organizacijos strategijos reakciją į rinkos pokyčius.

Spartėjanti tarptautinė prekyba ir padidėjusi terorizmo grėsmė išskėlė naujų iššūkių muitinių administracijoms, siekiant užtikrinti tarptautinio prekių gabenimo saugumą. Muitinės kaip tradicinio mokesčių surinkėjo vaidmuo pasikeitė ir dabar jos turi prisitaikyti prie naujų tarptautinės prekybos poreikių ir reikalavimų, tam sukuriant tinkamas ir veiksmingas priemones. Saugos ir saugum koncepcijos nuostatos buvo įtrauktos į Europos muitų teisės aktus. Verslo įmonės, atitinkančios nustatytus reikalavimus, gali kreiptis į muitinę dėl įgaliotojo ekonominių operacijų vykdytojo statuso suteikimo ir AEO sertifikato išdavimo. Tai reiškia, kad verslo sektorius kartu su muitine prisiima išsipareigojimus būti atsakingi už prekių srautų, kertančių išorines Europos Sąjungos sienas, saugumą. Lietuvos muitinei tai svarbus žingsnis verslo visuomenės ir muitinės bendradarbiavimo link. Muitinė AEO sertifikatų turėtojams suteikia tam tikras muitinės formalumų lengvatas: mažesnis fizinių ir dokumentinių tikrinimų skaičius, pirmenybė atliekant siuntų kontrolę, jeigu jos buvo pasirinktos tikrinti, tikrinimo vietos pasirinkimas, paprastesnis teisės į muitinės procedūrų supaprastinimą suteikimas, mažesnis bendrosioms deklaracijoms būtinų duomenų kiekis ir kt. AEO sertifikatas pripažįstamas visose Europos Sąjungos šalyse.

Straipsnyje nagrinėjamos verslo veiklos vertinimo koncepcijos, įvairių mokslininkų darbuose pateikti verslo veiklos vertinimo modeliai ir jų pokyčiai ekonomikos transformacijų procese.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The paper shows the history of performance measurement. The performance measurement system should be a dynamic and ever changing system that reflects the strategic responses of the organization to its market.*

*The growth of global trade and increasing security threats to the international movement of goods have forced Customs administrations to shift their focus more to securing the international trade flow and away from the traditional task of collecting customs duties. Concept of 'safety and security' has been included in the European customs legislation. Enterprises involved in international trade and commerce may apply to Customs for the status of Authorised Economic Operator (AEO). Enterprises that would like to qualify for the AEO status must meet a number of criteria. This means that the business sector together with the customs are responsible for a safe and incorruptible goods flow crossing external borders. The introduction of the AEO status is for Lithuanian Customs an important next step towards cooperation with the business sector. AEO certificate offers advantages in international trade. The holder of an AEO certificate is subjected to less physical inspection and document check, receives priority treatment of consignments if selected for controls, may request controls to be carried out at a certain place, does not have to meet the same criteria when applying for subsequent licence. An AEO certificate is valid in all EU Member States.*

*The paper identifies outline of the development of performance measurement indicating that there are at least five identifiable phases of evolution. These start with the basic measurement of financial transactions, an element that is still in evidence today and which is focused on the traditional „make profit“ perspective. The final and current phase is one in which the importance of the supply network emerges. Performance measurement has raised in the supply network environment from both local and global managerial perspectives.*

# THE EURO IN THE SLOVAK REPUBLIC: USEFUL EXPERIENCE

## *EURAS SLOVAKIJOS RESPUBLIKOJE: NAUDINGA PATIRTIS*

---

**Júlia LIPIANSKA**, Assoc Prof Dr

**Milan ORESKŹ**, Dr

University of Economics in Bratislava

**Jozef ORGONŹ**, Dr

Association of Trade and Tourism of Slovak Republic

**Julia LIPIANSKA**, doc. dr.

**Milan ORESKY**, dr.

Ekonomikos universitetas, Bratislava, Slovakijos Respublika

**Jozef ORGONAŠ**, dr.

Prekybos ir turizmo asociacija, Bratislava, Slovakijos Respublika

### Summary

*A historical milestone of the last century was the decision about an integrated Europe, including the idea of having a common currency. This decision had a relevant economic base. In this spirit, Slovakia joined the EU in 2004 and became a member of the eurozone in 2009. From the short-time point of view, this decision could be viewed as a positive contribution to macroeconomics and microeconomics of the Slovak Republic. The current global economic crisis and problems within the eurozone are complicating comprehensive assessment of the conversion process. In our article, we present how our country observed advantages and disadvantages of eurozone membership in the past and how we see them now. The basic principles of euro implementation are mentioned in a concentrated form. Finally, the authors formulate their opinion about a necessity to transform the mechanism of the eurozone and what the main pillars of this new structure of the said mechanism are.*

### Santrauka

Europos integravimas ir bendros valiutos erdvės sukūrimas yra vieni iš svarbiausių praėjusio amžiaus pabaigos įvykių Europos ekonomikoje. 2004 m. Slovakija įstojo į Europos Sąjungą, 2009 m. tapo euro zonos nare. Trumpalaikėje perspektyvoje šis sprendimas galėtų būti vertinamas kaip teigiamas indėlis į Slovakijos ekonomiką. Tačiau dabartinė globali ekonominė krizė ir iškilusios problemos euro zonoje komplikuoja šį Slovakijos ekonomikos pertvarkymo procesą.

Straipsnyje yra dėstomas autorių požiūris dėl narystės euro zonoje, apibrėžti pagrindiniai euro įvedimo principai. Pateikiama informacija apie konvertavimo procesą. Autorių nuomone yra būtina pertvarkyti esamą euro zonos sistemą, įvardijami pagrindiniai galimų reformų akcentai.

# TRANSFORMACIJŲ VISUOMENĖI IR MODERNIZAVIMO PROCESAI: RAIDOS PRIORITETAI GLOBALIZACIJOS SĄLYGOMIS

## *TRANSFORMATION SOCIETY AND MODERNIZATION PROCESSES: DEVELOPMENT PRIORITIES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION*

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

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

### Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, skirtas šiuolaikinei transformacijų ir visuomenės modernizavimo problemų sprendimo tematikai.

Straipsnyje nagrinėjamos transformacijų visuomenės ir jos modernizavimo sampratos, atskleidžiamos visuomenės modernizavimo problemos, išryškunami nauji raidos prioritetai.

Pagrindinis dėmesys teikiamas globalizacijos procesams ir globalioms transformacijoms. Apibūdinamos svarbiausios sąvokos, aprašomos raidos tendencijos, charakterizuojančios globaliu mastu vykstančius žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi procesus, darnios plėtros problemas, taip pat Europos integracijos kontekste pasireiškiančius visuomenės ir jos gyvenimo būdo pokyčius.

Aprašyti du teoriniai požiūriai į transformacijų visuomenei ir jai modernizuoti skirtus mokslinius tyrimus – sisteminis ir probleminis. Apibūdintos dvi teorinės transformacijų ir modernizavimo procesų tyrimams skirtos koncepcijos – galios koncepcija ir sinergetinių efektų analize grįsta koncepcija. Apibūdinti tolesnių mokslinių tyrimų, skirtų transformacijų visuomenei, prioritetai.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The subject of this theoretical article - the processes of transformations and modernization of society.*

*The definitions of the transformation society and of the societal modernization processes, the problems of modernization, as well as the new development priorities are analyzed in the article.*

*The main attention is paid for the globalization processes and global transformations. The main definitions of global changes are discussed, the global processes of knowledge based society creation, the sustainable development problems, as well as the societal changes in the context of European integration are described.*

*Two theoretical approaches to the scientific research on transformation society and its modernization are described - a systematic approach and a problem based approach. Two theoretical conceptions of the research on transformation and modernization processes are described – the „power“ conception and the conception based on synergy effects analysis*

*The priorities of the further scientific research on the transformation society are characterized.*