

LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

---

*LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

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

Teorinio ir praktinio žurnalo VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS  
steigėjas ir leidėjas

© LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA

---

*The theoretical and practical journal PUBLIC ADMINISTRATION*  
*is published by*  
*LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION*

**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**

**T. AMLING**, Prof Dr, Leipzig University of Applied Sciences, Germany / prof. dr., *Leipzigo taikomųjų mokslų universitetas, Vokietija*

**A. ASTRAUSKAS**, dr., LR Seimo kanceliarija, Valstybės valdymo ir savivaldybių komiteto biuras, Lietuva / Dr, *Committee Office on State Administration and Local Government, Seimas of the Republic of Lithuania, Lithuania*

**A. BARABASHEV**, Prof Dr, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia / prof. dr., Nacionalinis mokslo universitetas Aukštoji ekonomikos mokykla, Maskva, Rusija

**P. BOORSMA**, Prof Dr, University of Twente, the Netherlands / prof. dr., Twente universitetas, Nyderlandai

**M. BRINTHALL**, National Academy of Public Administration, USA / Nacionalinė viešojo administravimo akademija, Jungtinės Amerikos Valstijos

**E. CHLIVICKAS**, prof. dr., Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas, Lietuva / Prof Dr, *President of Lithuanian Public Administration Training Association, Lithuania*

**J. CZAPUTOWICZ**, Prof Dr, Minister of Foreign Affairs of the Republic of Poland, until 2018 - European Studies Institute, Warsaw University, Poland / prof. dr., Lenkijos Respublikos užsienio reikalų ministras, iki 2018 - Europos studijų institutas, Varšuvos universitetas, Lenkija

**M. DUGGETT**, Prof, University of Portsmouth, United Kingdom / prof., Portsmouth universitetas, Jungtinė Karalystė

**L. GAJDOSOVA**, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPAcee), Slovakia / Vidurio ir Rytų Europos viešojo administravimo institutų ir mokyklų tinklas, Slovakija

**R. GINEVIČIUS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuva / Prof Dr Habil, *Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**L. YIU**, Dr, President of Centre for Socio-Eco-Nomic Development, Switzerland / dr., Socialinės ekonominės plėtros centro prezidentė, Šveicarija

**B. LEIDHAMMAR**, Prof, Karlstad University, Sweden / prof., Karlstad universitetas, Švedija

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

**A. MARČINSKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus universitetas, Lietuva / Prof Dr Habil, *Vilnius University, Lithuania*

**B. MELNIKAS**, prof. habil. dr., Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Lietuva / Prof Dr Habil, *Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania*

**S. PUŠKORIUS**, prof. habil. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr Habil, Mykolas Romeris University, Lithuania*

**A. RAIPA**, prof. dr., Mykolo Romerio universitetas, Lietuva / *Prof Dr, Mykolas Romeris University, Lithuania*

**A. ROSENBAUM**, Prof Dr, Director of Institute for Public Management and Community Service, Florida International University, USA / *prof. dr., Floridos tarptautinis universitetas, Viešojo valdymo ir visuomeninių paslaugų institutas, Jungtinės Amerikos Valstijos*

**R. SANER**, Prof Dr, Basel University, Switzerland / *prof. dr., Bazelio universitetas, Šveicarija*

**A. TEMMES**, Finnish Institute of Public Management, Finland / *Suomijos viešosios vadybos institutas, Suomija*

**K. TOLO**, Prof Dr, University of Texas at Austin, USA / *prof. dr., Teksaso universitetas Ostine, Jungtinės Amerikos Valstijos*

**M. TVARONAVIČIENĖ**, prof. dr., Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Lietuva / *Prof Dr, The General Jonas Zemaitis Military Academy of Lithuania*

**B. WOOLDBRIDGE**, Prof Dr, Virginia Commonwealth University, USA / *prof. dr., Commonwealth universitetas, Virdžinija, Jungtinės Amerikos Valstijos*

#### **Žurnalo leidėjas / *Publisher:***

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija / *Lithuanian Public Administration Training Association*

#### **Atsakingoji sekretorė / *Executive Secretary:***

R. Kraulišė

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt

#### **Redakcija / *Editorial Staff***

tel., faks./phone, fax. +370 636 00 595

el.paštas/E-mail info@lvalia.lt



---

Žurnalas „Viešasis administravimas“ įtrauktas į mokslinę tarptautinę duomenų bazę EBSCO, Business Source Complete.

*The journal “Public Administration” has been included into international scientific database “EBSCO”, Business Source Complete.*

## TURINYS / CONTENT

### VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS

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

### LVALIA 20 METŲ JUBILIEJUS

#### *LPATA 20 YEARS ANNIVERSARY*

#### **E. Chlivickas.**

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija: veiklos dvidešimtmetis, pasiekimai ir problemos

*Lithuanian Public Administration Training Association: Twenty Years of Activity, Achievements, Problems* ..... 8

### DINAMIŠKOJI VADYBA, INOVACIJOS, EKONOMIKOS MODERNIZAVIMAS

#### *DINAMIC MANAGEMENT, INNOVATIONS, MODERNIZATION OF ECONOMY*

#### **B. Melnikas.**

Dinamiškoji vadyba: perspektyvūs požiūriai ir prioritetai

*Dynamic Management: Promising Approaches and Priorities* ..... 24

#### **B. Melnikas.**

*Economics Engineering and Dynamic Management: Acceleration of the Scientific and Technological Progress*

Ekonomikos inžinerija ir dinamiškoji vadyba: mokslo ir technologijų pažangos spartinimas ..... 44

#### **R. Banelienė.**

Inovacinė veikla: šiuolaikiniai požiūriai ir rodikliai

*Innovation Activities: Contemporary Approaches and Indicators*..... 56

#### **L. Lobanova.**

Žmogiškųjų išteklių vadyba: inovatyvūs požiūriai

*Human Resources Management: Innovative Approaches*..... 70

#### **K. Vaitiekūnas.**

Investicijos į sveikatos apsaugą: perspektyvūs ekonominės politikos sprendimai

*Investment Into the Health care: Promising Economic Policy Decisions*..... 83

Gerbiamieji skaitytojai,

Eilinis „Viešojo administravimo“ žurnalo numeris yra skirtas pažymėti mums itin reikšmingą Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos (LVALIA) 20-mečio sukaktį: 2018-jų metų lapkričio 9 d. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijai suėjo lygiai 20 metų.

Praėjęs dvidešimtmetis yra be galo įdomus laikotarpis, prisotintas daugybės svarbių bei mūsų šaliai ir visuomenei ypatingai reikšmingų įvykių. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija buvo sukurta ir pradėjo aktyviai veikti tuo metu, kai šalyje buvo pradėti plataus masto darbai, skirti pasirengti būsimajai narystei Europos Sąjungoje: buvo suvokta, kad kryptingas modernios valstybės tarnybos ir naujausius reikalavimus tenkinančių viešojo sektoriaus specialistų korpuso išugdyimas reikalauja sukurti ir nepertraukiamai plėtoti ir tobulinti modernią viešojo valdymo ir administravimo institucijų darbuotojų ir specialistų rengimo bei lavinimo sistemą ir kad būtent Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija gali ir turi būti esmine tokios sistemos grandimi. Pažymėtina, kad dar pradiniam Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos gyvavimo etape tiek pačios asociacijos, tiek ir jai priklausančių institucijų veikla buvo orientuota į tai, kad Lietuvoje būtų sukurtas ir išplėtotas intelektualinis potencialas, kurio pagrindu būtų galima sėkmingai ugdyti ir tobulinti tiek modernią valstybės tarnybą, tiek ir viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius visumoje.

Nuo 2004 metų, kai Lietuva tapo Europos Sąjungos dalimi, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija vykdo plataus profilio veiklą, skirtą nepertraukiamam valstybės tarnybos bei viešojo sektoriaus

žmogiškųjų išteklių tobulinimui ir modernizavimui, taip pat pažangių viešojo valdymo ir administravimo idėjų ir patirčių sklaidai, ypač – šiuolaikinių Europos integracijos siekių ir iššūkių kontekste. Beje, ši veikla yra vertintina kaip išskirtinai svarbi ir reikšminga mūsų dienomis, kai mūsų visuomenės ir valstybės gyvenime išryškėja naujos aktualios problemos, kurių sprendimas reikalauja itin aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos valstybės tarnautojų ir viešojo administravimo specialistų.

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija ir jos vykdoma veikla per praėjusį dvidešimtmetį yra pelnusi aukštą pripažinimo lygį ir tarptautiniu mastu, ypač – Europos Sąjungoje.

Vienas esminių prioritetų, būdingų Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos veiklai, taip pat ir žurnalo „Viešasis administravimas“ publikacijoms, visada buvo naujų vadybos ir administravimo idėjų bei naujų požiūrių į visuomenės ir jos socialinio ekonominio gyvenimo modernizavimą inicijavimas bei skleidimas: šis prioritetas atspindi Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos orientacijas į inovatyvumą bei į visuomenės pažangą.

Jubiliejiniam „Viešojo administravimo“ žurnalo numeryje yra apibendrinama Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos pastarųjų 20 metų veikla. Šiame žurnalo numeryje taip pat skelbiami straipsniai, kuriuose aptariamos ir nagrinėjamos tiek aktualios vadybos ir administravimo tobulinimo problemos, tiek ir poreikiai bei galimybės skatinti ir aktyvinti inovatyvius pokyčius bei proveržius įvairiose gyvenimo srityse.

Dear Readers,

*This issue of the Journal “Public Administration” is intended to mark the 20th anniversary of the Lithuanian Public Administration Training Association (LPATA): the Lithuanian Public Administration Training Association have reached exactly 20 years on November 9, 2018.*

*The past twenty years is an extremely exciting period, filled with many significant events that are of particular importance to our country and society. The Lithuanian Public Administration Training Association was created and started to be active at the time when large-scale work towards the future membership in the European Union was started in the country: it was perceived that the purposeful creation and development of the modern public service and of the corps of public sectors professionals meeting the latest requirements should be based on a modern system of training and education for the public administration specialists and professionals of public governance and administration institutions. It was understood that the Lithuanian Public Administration Training Association could and should be the core of such a system. It is noteworthy that, at the initial stage, the activities of both the Lithuanian Public Administration Training Association themselves and the institutions belonging to it were focused on the creation and development of intellectual potential in Lithuania, on the basis of which the modern public service and human resources in the public sector in general could be successfully developed and improved.*

*Since 2004, when Lithuania became the part of the European Union, the Lithuanian Public Administration Training Association carries out a wide-ranging activities oriented to the continuous*

*development and modernization of the public service and of the human resources in public sector, as well as to the dissemination of innovative ideas and experiences in public governance and administration, especially in the context of contemporary aspirations and challenges of the European integration. By the way, these activities should be regarded as extremely important and significant in our day, when new urgent problems are emerging in our society and country and when solution of these problems requires highly qualified and competent civil servants and public administration specialists.*

*The Lithuanian Public Administration Training Association and its activities during the last twenty years have earned a high level of recognition internationally, especially in the European Union.*

*One of the key priorities of the activities of the Lithuanian Public Administration Training Association, as well as of the publications of the Journal “Public Administration“ has always been to initiate and disseminate new ideas of management and administration and new approaches to the modernization of society and its social economic life: this priority reflects the orientations of the Lithuanian Public Administration Training Association to innovations and the progress of society.*

*The Jubilee edition of the Journal “Public Administration“ summarizes the activities of the Lithuanian Public Administration Training Association during the past 20 years. This issue of the journal also publishes articles that discuss and address the problems of improvement of management and administration, as well as the needs and opportunities to promote and activate innovative changes and breakthroughs in different areas of life.*



## LIETUVOS VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO LAVINIMO INSTITUCIJŲ ASOCIACIJA: VEIKLOS DVIDEŠIMTMETIS, PASIEKIMAI IR PROBLEMOS

*LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION:  
TWENTY YEARS OF ACTIVITY, ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS*

**Eugenijus CHLIVICKAS**, prof. dr.

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos prezidentas

### Pratarmė

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija (toliau - Asociacija) gyvuoja ir veikia jau dvidešimt metų. Asociacijos sukūrimas ir veikla yra betarpiškai sietini su Nepriklausomos Lietuvos valstybės raida, su šalies modernizavimu bei visuomenės pažanga, su aktyviu dalyvavimu Europos integracijos procesuose, šiuolaikiško viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos sukūrimu bei plėtojimu. Asociacijos veikla yra neatskirtina nuo daugybės esminių socialinių ir ekonominių pokyčių, įvykusių mūsų šalyje per pastaruosius dvidešimt metų.

Asociacijos dvidešimtmetis – gera proga apibendrinti jos veiklos rezultatus, įvertinti esminius pasiekimus, atkreipti dėmesį į viešajame sektoriuje, viešojo valdymo ir administravimo bei valstybės tarnybos plėtojimo srityje pasireiškiančias problemas, numatyti šių problemų sprendimo galimybes, tame tarpe – tobulinant valstybės tarnautojų ir viešojo administravimo ir valdymo specialistų ugdymą bei kvalifikacijos kėlimą.

### Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija: įsteigimas ir veiklos prioritetai

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija yra savanoriška Lietuvos valstybės ir savivaldybių tarnautojų ir darbuotojų lavinimo institucijų sąjunga. Asociacija (ankstesniu pavadinimu Viešojo administravimo lavinimo asociacija) buvo įregistruota 1998 m. lapkričio 9 dieną.

Kolegialus Asociacijos valdymo organas yra Taryba. Prieš dvidešimt metų ją sudarė institucijos-steigėjai: Valstybės tarnautojų tobulinimo centras, Valstybės ir savivaldybių tarnau-

tojų mokymo centras “Dainava”, Vadybos ir demokratijos mokykla, Kauno technologijos universiteto Savivaldos mokymo centras ir Finansų ministerijos mokymo centras.

Ypatingai svarbus vaidmuo steigiant Asociaciją teko iš JAV į Lietuvą atvykusiam profesorius Edvardui Jasaičiui (1936-2000). Profesorius iš esmės buvo modernaus viešojo administravimo mokslo plėtotės Lietuvoje pradininkas, jo iniciatyva buvo ne tik sukurta pirmoji Lietuvoje Viešojo administravimo katedra Kauno technologijos universitete, bet ir pradėtos visų trijų pakopų universitetinės viešojo administravimo studijos: beje, šios studijos vyko dalyvaujant vizituojuosiems profesoriams iš JAV ir Europos universitetų. Profesorius, būdamas aktyvus tarptautinių asociacijų nariu, skatino visapusišką Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų veiklos sinergiją, siekiant ugdyti viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją. Profesorius Edvardą Jasaitį galima pagrįstai įvardinti kaip Asociacijos steigimo sumanytoją ir ideologą.

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociaciją steigusios institucijos steigėjai, pasinaudoję pažangia užsienio šalių, pirmiausia JAV, patirtimi, suformulavo pagrindinį Asociacijos veiklos tikslą – koordinuoti narių veiklą tobulinant viešojo sektoriaus žmoniškųjų išteklių kvalifikaciją ir gebėjimus, panaudojant esamą lavinimo institucijų potencialą, užtikrinant jo plėtrą. Kartu buvo suformuluoti uždaviniai, siekiant įgyvendinti pagrindinį Asociacijos veiklos tikslą: dalyvauti formuojant bei įgyvendinant valstybės politiką valstybės ir savivaldybių tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo srityje; ginti Asociacijos narių interesus įgyvendinant Asociacijos tikslus; organizuoti



Asociacijos narių kūrybinį bendradarbiavimą, siekiant teikiamų lavinimo paslaugų kokybės; organizuoti konferencijas, probleminių klausimų aptarimus, darbuotojų mokymus; vykdyti mokslinius ir praktinius tyrimus, skelbti juos specialiojoje spaudoje, vykdyti leidybinę veiklą; palaikyti ryšius su Lietuvos Respublikos valstybinėmis institucijomis ir tarptautinėmis organizacijomis siekiant viešojo administravimo lavinimo institucijų potencialo stiprinimo ir plėtros.

Nuo 1999 metų Asociacijai, kaip jos prezidentas, vadovauja šių eilučių autorius profesorius, socialinių mokslų daktaras Eugenijus Chlivickas.

Siekiant tobulinti ir plėtoti Asociacijos veiklą mokslinių tyrimų, konsultavimo ir pedagoginio meistriškumo srityje 2004 metais buvo įsteigta Asociacijos Akademinė taryba. Taryba veikia kaip kolektyvinis Asociacijos ekspertas, atliekantis viešojo administravimo lavinimo procesų monitoringą bei konsultuojantis institucijų vadovus ir darbuotojus viešojo administravimo lavinimo tobulinimo klausimais. Į Asociacijos Akademinę tarybą buvo suburti mokslininkai – Lietuvos akademinės bendruomenės atstovai, dirbantys viešojo administravimo mokslo ir studijų srityje. Akademinėje taryboje atstovaujami didžiausi Lietuvos universitetai, kuriuose yra ugdomi vadybos ir viešojo administravimo specialistai ir atliekami moksliniai tyrimai, skirti viešajam administravimui plėtoti bei vadybinio profilio mokymams ir studijoms tobulinti. Akademinės tarybos veiklos prioritetai: skleisti pažangias vadybos ir viešojo administravimo idėjas; įgyvendinti efektyvias ugdymo, mokyimo ir studijų metodikas ir technologijas; stiprinti viešojo administravimo lavinimo institucijų ryšius su Lietuvos ir užsienio universitetais, kitomis mokslo ir studijų įstaigomis bei tarptautinėmis mokslo organizacijomis; inicijuoti ir įgyvendinti tarptautinius tyrimo, mokslo ir studijų bei plėtros projektus; skatinti inovacijas, populiarinti modernųjį viešąjį administravimą įvairiuose visuomenės sluoksniuose, aktyviai dalyvaujant konferencijose bei kituose renginiuose.

Akademinės tarybos nariai aktyviai dalyvau-

ja įvairiuose Asociacijos bei kitų Lietuvos ir užsienio šalių institucijų bei organizacijų renginiuose ir programose: skaito paskaitas ir veda seminarus valstybės tarnautojų bei viešojo administravimo specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, rengia kvalifikacijos tobulinimo programas, konsultuoja vadybos ir administravimo, viešosios politikos ir jos įgyvendinimo, o taip pat įvairiais žmogiškųjų išteklių ugdymo ir tobulinimo klausimais. Akademinė taryba yra sukaupusi didelį mokslinį, teorinių ir praktinių žinių potencialą, leidžiantį teikti motyvuotus siūlymus siekiant modernizuoti valstybės tarnautojų, viešojo administravimo bei kitų sričių specialistų ugdymą ir Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų veiklą. Akademinė taryba nuo jos įkūrimo pradžios vadovauja profesorius, habilituotas socialinių mokslų daktaras Borisas Melnikas.

Reikšmingas Asociacijos veiklos baras – tiek pačios Asociacijos narių, tiek ir kitų viešojo administravimo lavinimo funkcijas vykdančių įstaigų ir organizacijų veiklos koordinavimas bei bendrų pozicijų ar interesų atstovavimas. Ypač pažymėtina Asociacijos veikla ruošiant ir teikiant įvairius pasiūlymus bei aktyviai dalyvaujant rengiant ir svarstant Lietuvos Respublikos Seime numatomų priimti įstatymų projektus, taip pat Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų, kitų teisės aktų projektus. Kaip itin svaraus Asociacijos indėlio pavyzdys gali būti nurodytas aktyvus dalyvavimas rengiant „Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją“, atitinkamo Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo projektą, šios strategijos įgyvendinimo priemonių planą, taip pat inicijuojant įvairius Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimus.

Asociacijos atstovai aktyviai dalyvavo Vidaus reikalų ministerijos rengiamuose seminaruose valstybės tarnautojų mokymo kokybės ir kitais klausimais, Vidaus reikalų ministerijos ir kitų valstybės valdymo įstaigų parengtų leidinių viešuose pristatymuose, tame tarpe – visuomenei pristatant leidinius „Bendrasis vertinimo modelis“, „Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose“. Asociacijos nariai buvo pakviesti ir dalyvavo „Gerosios patir-

ties pavyzdžių atrankos viešajame sektoriuje tarpžinybinės komisijos“ darbe.

Ypatingai pabrėžtina, kad itin didelis vaidmuo stiprinant Asociacijos narių gebėjimus vykdyti valstybės ir savivaldybių darbuotojų mokymus tenka dalyvavimui įvairiuose ES inicijuojamuose ir remiamuose projektuose. Asociacija aktyviai dalyvavo „Daugiašaliame Jungtinių Tautų Vystymo (UNDP)“ projekte, „Valstybės tarnautojų, atsakingų už verslo plėtrą regionuose, mokymo“, „Viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymo“, „Periodinių mokslo leidinių leidybos“ projektuose. Kaip itin svarbus yra paminėtinas projektas „Viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų ugdymas“, kuris buvo tiesiogiai skirtas Asociacijos narių „American English School“, Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimo centro, Lietuvos viešojo administravimo instituto, Kauno Technologijos universiteto Savivaldos mokymo centro, Muitinės mokymo centro, Valstybės ir savivaldybių tarnautojų centro „Dainava“, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo ir tyrimo centro ir Finansų ministerijos mokymo centro darbuotojų gebėjimams stiprinti.

Iš esmės, charakterizuojant Asociacijos veiklą, gali būti pažymėtas gana platus ir įvairialypis darbų spektras. Kartu pastebėtina, kad itin svarbiomis Asociacijos veiklos sritimis yra laikytinos veikla tarptautinių ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo srityje bei veikla užtikrinant aukštą ugdymo ir lavinimo kokybę ir skleidžiant pažangią viešojo administravimo ir valdymo bei valstybės tarnybos plėtojimo patirtį: šios sritys gali būti apibūdintos kiek detaliau.

### **Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos vaidmuo gerinant ugdymo ir lavinimo kokybę bei skleidžiant pažangią patirtį**

Asociacijos narių kūrybinio bendradarbiavimo veikla, siekiant teikiamų lavinimo paslaugų kokybės, neliko nepastebėta: sukūrus prie Valstybės tarnybos departamento Mokymo koordinavimo tarybą, jos veikloje aktyviai dirbo Asociacijos narių atstovai, o Asociacijos

prezidentas buvo paskirtas ir patvirtintas tarybos pirmininku.

Mokymo koordinavimo tarybos veikla buvo skirta valstybės tarnautojų mokymo kokybei gerinti ir valstybės tarnautojų mokymo sistemai tobulinti. Buvo siekiama įvertinti egzistuojančius teisės aktus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, inicijuoti jų atnaujinimą ir monitoringą. Daug dėmesio buvo skiriama mokymo paslaugų kokybei, buvo aptariami valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir jų veiklos vertinimo tvarkos taisyklių pakeitimai, kvalifikacijos tobulinimo įstaigų vertinimo kriterijai, siekiant didesnio jų efektyvumo ir kiti probleminiai klausimai.

Beje, minėtos tarybos nariai pasisakė prieš monopolinį kurios nors vienos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos (Lietuvos viešojo administravimo instituto) dominavimą valstybės tarnautojų mokymo rinkoje ir teikė siūlymus koreguoti Valstybės tarnybos įstatymo nuostatas, siekiant sudaryti lygias sąlygas konkuruoti ir galimybę valstybės institucijoms rinktis kvalifikacijos tobulinimo įstaigas. Buvo teikiami siūlymai tobulinti Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatas perkant mokymo paslaugas, nes jos neužtikrino mokymo paslaugų kokybės. Daug dėmesio minėtosios tarybos nariai skyrė įvadinio valstybės tarnautojų mokymo tobulinimui, patikslinant bendrųjų programų turinį ir trukmę, o taip pat pagal Lietuvos ir pažangių Europos valstybių „gerąją praktiką“ daug dėmesio skyrė specialiųjų mokymo programų svarbai, kurios atspindi įstaigų ir organizacijų specifiką ir veiklos sritį. Siekiant identifikuoti svarbiausias problemas valstybės tarnautojų mokymo srityje bei surasti geriausias šių problemų sprendimus buvo siūloma atlikti atitinkamus tyrimus, ir minėtosios tarybos nariai nustatydavo tokių tyrimų poreikius, apibrėždavo reikalavimus turiniui, taip pat įvertindavo gautų rezultatų panaudojimo tikslingumą. Tarybos nariai teikė siūlymus dėl Valstybės tarnybos departamento ir kitų valstybės valdymo įstaigų rengiamų teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų mokymą, projektų tobulinimo.

Asociacija, siekdama tiek skleisti pažangią

patirtį įvairiose viešojo administravimo, vadybos ir valdymo bei valstybės tarnybos veiklos tobulinimo srityse, tiek ir aktyvinti atitinkamo profilio mokslinius tyrimus bei jų rezultatų sklaidą, intensyviai vykdė leidybinę veiklą.

Amžiaus pradžioje Lietuvoje nebuvo mokslinės periodikos leidinių, kuriuose būtų pateikiama šalyje ir užsienyje sukaupta viešojo administravimo patirtis ir moksliskai analizuojami viešojo sektoriaus bei viešojo valdymo ir administravimo raidos procesai ir dėsningumai. Todėl Asociacija subūrė iškilus užsienio šalių ir tarptautinių organizacijų ekspertus, specialistus bei mokslininkus ir 2002 metais inicijavo periodinio teorinio ir praktinio žurnalo “Viešasis administravimas” išleidimą.

Asociacijos iniciatyvą leisti laikmečiui ypač aktualų žurnalą sveikino JE Lietuvos Respublikos Prezidentas Valdas Adamkus. Pirmajame žurnalo “Viešasis administravimas” numeryje lietuvių ir anglų kalbomis paskelbtame Prezidento Valdo Adamkaus Sveikinimo laiške teigiama, kad Lietuvai žengiant europinės demokratijos ir pilietinės visuomenės kūrimo keliu šis leidinys padės parengti modernios valstybės poreikius atitinkančią valdymo strategiją, tobulinti įstatymų leidybą ir įgyvendinti Konstitucijos nuostatą, kad valstybės pareigūnai privalo tarnauti piliečiams. Žurnalui buvo linkima tapti solidžiu viešojo administravimo teorijos ir praktikos vadovu. Pirmajame žurnalo numeryje buvo pateikta išsami informacija apie profesoriaus Edvardo Jasaičio nuveiktus darbus, paskelbti įvairių institucijų vadovų programiniai straipsniai, pristatyta Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų Asociacija ir pateikta detali informacija apie tuometinius jos narius - Finansų ministerijos mokymo centrą, Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimo centro, Lietuvos viešojo administravimo instituto, Kauno Technologijos universiteto Savivaldos mokymo centrą, Socialinio draudimo mokymo ir tyrimo centrą, Valstybės ir savivaldybių tarnautojų mokymo centrą “Dainava”, Užsienio kalbų mokymo centrą bei kitus.

Žurnalo redakcinėje kolegijoje sutiko dalyvauti ir aktyviai dirba žymūs mokslininkai iš Vokie-

tijos, Nyderlandų, Jungtinės Karalystės, Šveicarijos, Švedijos, Suomijos, Kinijos, Rusijos, Jungtinių Amerikos Valstijų, kitų šalių universitetų ir kitų mokslo įstaigų, mokslininkai ir specialistai, atstovaujantys pagrindinius Lietuvos universitetus ir viešojo administravimo srityje dirbančias įstaigas, taip pat ekspertai iš svarbiausių viešojo administravimo srities tarptautinių ir regioninių organizacijų (žurnalo redkolegijoje yra atstovaujamos įvairios tarptautinės, jų tarpe Rytų ir Vidurio Europos šalių organizacijos). Ženklių vaidmenį leidžiant žurnalą suvaidino viešojo valdymo ir administravimo specialistai iš Jungtinių Amerikos Valstijų – šalies, kuri laikoma viešojo administravimo mokslo pradininke: tai mokslininkai ir ekspertai iš JAV Nacionalinės viešojo administravimo akademijos, Floridos tarptautinio universiteto Viešojo valdymo ir visuomeninių paslaugų instituto, Teksaso universiteto Ostine, Virdžinijos universiteto ir kiti. Dauguma redakcinės kolegijos narių yra pasaulyje pripažinti viešojo valdymo ir administravimo srities ekspertai. Beje, aktyvus Asociacijos redkolegijos narys ir žinomas tarptautiniu mastu viešojo administravimo srities ekspertas iš Lenkijos - profesorius Jacek Czaputowicz, 2018 metais tapo Lenkijos Respublikos užsienio reikalų ministru.

Per praėjusius keliolika metų Asociacija išleido 55 žurnalo numerius, kiekviename jų publikuodama tiek teorinio pobūdžio ir kitus mokslinius straipsnius, tiek ir aktualią viešosios vadybos ir administravimo praktikos medžiagą. Žurnalo publikacijos yra skiriamos viešojo administravimo specialistams, mokslo darbuotojams, pedagogams, valstybės ir savivaldybių tarnautojams ir visiems tiems skaitytojams, kurie domisi viešojo administravimo teorija ir praktika. Ypatingas dėmesys visada buvo skiriamas aktualiausiems valstybės gyvenimo įvykiams: pavyzdžiui, 2004 metų pirmąjį pusmetį dauguma žurnalo publikacijų buvo skiriama Lietuvos integracijai į Europos Sąjungą, 2013 metų antrąjį pusmetį, kai Lietuva pirmininkavo Europos Sąjungos Taryboje, žurnalo publikacijos prioritetiškai buvo skiriamos būtent visai Europos Sąjungai itin svarbioms visuomenės vystymosi aplinkybėms,



atspindinčioms ir brandą, ir atsakomybę, ir gebėjimus tinkamai spręsti šiuolaikines socialines bei ekonomines problemas, ypač atsižvelgiant į naujus tiek Europos integracijos ir Europos Sąjungos raidos bei plėtros iššūkius, tiek mūsų šalyje išryškėjusias reikmes. Žurnalo publikacijose daug dėmesio visada skiriama viešojo valdymo, viešosios vadybos ir administravimo, valstybės politikos tematikai, valstybės tarnybos tobulinimo ir valstybės tarnautojų bei viešojo sektoriaus organizacijų veiklos gerinimo klausimams.

Svarbus žurnalo prioritetas – aktyvinti tarptautinį bendradarbiavimą, inicijuoti ir skatinti pasaulyje sukauptos pažangios viešojo administravimo patirties sklaidą ir studijas: dėl šios priežasties dalis žurnalo straipsnių skelbiama anglų kalba. Žurnalas įtrauktas į Lietuvos Mokslo tarybos patvirtintą prestižiniais laikomų mokslo leidinių sąrašą, žurnalo publikacijos referuojamos tarptautinėje mokslo informacijos duomenų bazėje EBSCO Publishing, Business Source Complete. Asociacija 2007-2013m. laikotarpiu dalyvavo Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos prioritetui „Tyrejų gebėjimų stiprinimas“ realizuoti skirtame projekte „Periodinių mokslo leidinių leidyba“, ji buvo sudariusi Jungtinės veiklos sutartį su Lietuvos mokslų akademija: sutarties partneriai bendradarbiavo plėtojant žurnalo „Viešasis administravimas“ leidybą ir sklaidą, šis bendradarbiavimas buvo labai naudingas Asociacijos veiklos gerosios praktikos, taip pat ir Lietuvoje bei užsienyje atliekamų viešajam administravimui skirtų mokslinių tyrimų rezultatų sklaidai.

Asociacija, plėtodama leidybinę veiklą, ne tik leidžia periodinį teorinį ir praktinį žurnalą „Viešasis administravimas“, bet ir yra parengusi ir išleidusi daug kitų leidinių: pastarųjų tarpe, kaip gana reikšmingas yra paminėtinas 2008 metais kartu su Vidaus reikalų ministerija parengtas ir išleistas leidinys „Viešasis administravimas Lietuvoje. 2006-2007 metų apžvalga“. Šiame leidinyje, pristatant skaitytojams Lietuvos pažangą viešojo administravimo srityje, pateikiami Asociacijos nuveikti darbai ugdant viešojo administravimo lavinimo institucijų darbuotojų kompetencijas ir skleidžiant įgytą

pažangią patirtį. Asociacija, bendradarbiaudama su įvairiais partneriais iš užsienio, yra dalyvavusi parengiant ir išleidžiant lietuvių ir anglų kalbomis kelis leidinius apie pačią Asociaciją ir jos narių veiklą.

Paminėtina ir tai, kad Asociacija aktyviai dalyvavo steigiant Lietuvos mokslo periodikos asociaciją (LMPA) bei dalyvaujant jos veikloje (Asociacijos prezidentas yra ne tik LMPA ir jos valdybos narys, bet buvo ir pirmosios steigiamosios 2010-2013 metų valdybos narys): ši aplinkybė atspindi Asociacijos požiūrį į mokslo periodikos svarbą tobulinant valstybės valdymą ir viešąjį administravimą bei į mokslinių tyrimų rezultatų panaudojimo ir jų sklaidos svarbą.

### **Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos tarptautiniai ryšiai**

Esminis Asociacijos ir jos narių veiklos prioritetas – aktyvus tarptautinių ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas. Dalyvavimas tarptautinėse konferencijose, pasiekimų ir leidinių pristatymas tarptautiniu mastu sudarė prielaidas skleisti ir populiarinti Lietuvos pasiekimus viešojo valdymo ir administravimo bei valstybės tarnybos plėtojimo ir viešojo administravimo specialistų ugdymo ir lavinimo srityje. Suintensyvėjo specialistų iš užsienio šalių vizitai į Lietuvą (Vokietijos kvalifikacijos tobulinimo institucijų misijos, Šveicarijos Socialinės ekonomikos instituto, Kaukazo valstybių, Ukrainos, Baltarusijos, Balkanų bei daugelio kitų šalių atitinkamų įstaigų ir organizacijų atstovų ir vadovų vizitai į Asociaciją), iš kelių užsienio šalių buvo gauti prašymai pasidalinti patirtimi, Asociacijos pavyzdžiu sukuriant analogiškus kvalifikacijos tobulinimo institucijų tinklus (asociacijas) kitose šalyse. Pasirašytos bendradarbiavimo sutartys su Rumunijos „National Institute of Administration“, Baltarusijos Vadybos akademija, o taip pat su JAV „Horizons for Democracy Foundation“, siekiant tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus ir kvalifikaciją, vystyti bendradarbiavimą viešojo administravimo tyrimų srityje, keistis informacija su užsienio organizacijomis ir mokymo institucijomis.

Užsienio šalių institucijos, bendradarbiauda-

mos su Asociacija, siekė geriau suprasti ir pažinti Lietuvos ekonomikos, kultūros ir socialinio gyvenimo ypatumus bei gerą patirtį. Ypatingą dėmesį Asociacijos veiklai rodė Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, angl. OECD), ypač - Lietuvai stojant į šią prestižinę tarptautinę organizaciją. EBPO ekspertų misijos į Lietuvą metu (2016 m.) buvo išsamiai vertinamos įvairios viešojo valdymo sritys ir vertinama kaip Lietuvoje yra pasirengta taikyti EBPO viešojo valdymo srities teisinius ir kitus instrumentus. Asociacijos veikla ir pasiekimai sulaukė aukšto EBPO ekspertų vertinimo, buvo patvirtinta, kad Asociacijos pasiekimai atitinka aukščiausius tarptautiniu mastu taikomus vertinimo kriterijus, ypač tuos kriterijus, kurie yra svarbūs valstybės tarnautojų gebėjimų tobulinimo ir kvalifikacijos tobulinimo įstaigų veiklos koordinavimo srityje.

Asociacija ir jos veikla buvo aktyviai pristatoma tarptautiniu mastu. Pasiekimų sklaida tarptautinėse konferencijose ir forumuose paskatino tarptautinių organizacijų susidomėjimą Asociacijos gerą patirtimi. Pripažindamos Asociacijos pasiekimus viešojo administravimo specialistų mokymo srityje ir siekdamos skleisti tarptautiniu mastu gerą praktiką, įvairios tarptautinės organizacijos kreipdavosi į Asociaciją siūlydamos dalyvauti organizuojant ypatingos svarbos tarptautinius renginius, taip pat ir Lietuvoje. Paminėtinas siūlymas organizuoti didelę tarptautinę metinę konferenciją Lietuvoje 2004 metais: Asociacija kartu su Viešojo administravimo institutų ir mokymo įstaigų tinklu Centrinėje ir Rytų Europoje (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, NISPAcee) tokią konferenciją organizavo Vilniuje.

Simboliška, kad ši konferencija Vilniuje įvyko 2004 metų gegužės mėnesį, praktiškai tomis dienomis, kai Lietuvos gyvenime prasidėjo kokybiškai naujas etapas – narystės Europos Sąjungoje laikmetis. Konferencijos pravedimas buvo puiki galimybė pristatyti Lietuvos pasiekimus viešojo administravimo tobulinimo ir valstybės tarnautojų mokymo srityse ir pasikeiti gerą patirtimi su kitomis Rytų ir

Vidurio Europos šalių mokymo ir studijų institucijomis, o taip pat kitų šalių ir tarptautinių organizacijų atstovais. Atsižvelgiant į Asociacijos pasiekimus valstybės tarnautojų mokymo srityje buvo pasiūlyta Viešojo administravimo institutų ir mokymo įstaigų tinklo Centrinėje ir Rytų Europoje (NISPAcee) metinių konferencijų struktūroje organizuoti specialią pastoviai veikiančią darbo grupę šioms klausimams aptarti ir gerosios patirties sklaidai užtikrinti: ši darbo grupė intensyviai dirbo 2004-2014 metų laikotarpiu, kasmetinėse tarptautinėse NISPAcee konferencijose jai nepertraukiamai vadovavo Asociacijos prezidentas ir Asociacijos Akademinės tarybos pirmininkas.

2005 metais, minint pirmąsias Lietuvos narystės Europos Sąjungoje metines, Asociacija organizavo ir pravedė keturių tarptautinių mokslinių praktinių konferencijų ciklą: „Viešasis administravimas: Europos dimensija“ (2005 m., gegužės mėn.), „Lygios galimybės: Europos dimensija“ (2005m., spalio mėn.), „Žmogiškieji ištekliai: Europos dimensija“ (2005 m., lapkričio mėn.); „Žinių visuomenė: Europos dimensija“ (2005 m., gruodžio mėn.). Konferencijų ciklą parėmė Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Šių tarptautinių konferencijų darbe dalyvavo žinomi Lietuvos ir užsienio šalių (Vokietijos, Švedijos, Jungtinės Karalystės, Lenkijos, Rusijos, Estijos, Jungtinių Tautų) mokslininkai ir ekspertai. Pranešimai ir diskusijos vyko svarbiomis šio laikotarpio temomis (Europos Sąjungos plėtros etapas: rezultatai ir nauji iššūkiai; Lietuva Europos Sąjungoje: užsienio politika ir viešojo administravimo modernizavimas; Viešasis administravimas ir valstybės tarnyba Lietuvoje: problemos ir perspektyvos; Lygios galimybės ir sanglauda šiuolaikinėje rinkos ekonomikoje; Lyčių lygių galimybių įgyvendinimas darbo rinkoje: nauji aspektai; Valstybės ir savivaldybių biudžetas ir valstybės tarnybos kompetencijos ugdymas lyčių lygių galimybių aspektu; Smurto ir smurto kaštų problema valstybėje; Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos ir patirtis ES valstybėse; E.valdžios žmogiškieji ištekliai – siekiai ir realybė; Žmogiškųjų išteklių ugdymo ir plėtojimo problemos ES plėtros sąlygomis; Genderiniai eurointegracijos aspektai; Valsty-

bės tarnautojų kvalifikacijos kokybės tyrimo aspektai; Informacinės plėtros ir tarptautinio bendradarbiavimo sąlygojami valstybės tarnautojų ugdymo pokyčiai; Žinių visuomenė ir socialinės problemos ES šalyse; Žinių visuomenė ir žinių ekonomika: Europos dimensija; E.valdžia žinių visuomenės kontekste.

2013 metų birželio 26-27 dienomis Asociacija kartu su Viešojo administravimo institutu ir mokymo įstaigų tinklu Centrinėje ir Rytų Europoje (NISPAcee) bendradarbiaujant su Vilniaus universiteto Ekonominės politikos katedra, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo institutu organizavo tarptautinę mokslinę praktinę konferenciją „Pirminkavimas ES Tarybai: iššūkiai tobulinant viešąjį valdymą“. Konferencija buvo skirta pažymėti ypatingai svarbų įvykį ne tik šalies, bet Centrinės ir Vidurio Europos šalių gyvenime - Lietuvos pirminkavimui ES Tarybai. Konferencijos darbe dalyvavo aukščiausi šalies valstybės valdymo įstaigų ir organizacijų vadovai, universitetų mokslininkai, o taip pat užsienio šalių (Italijos, Vokietijos, Belgijos, Čekijos, Slovakijos, Lenkijos, Latvijos, Rusijos, Baltarusijos, Ukrainos) mokslininkai ir tarptautinių organizacijų atstovai. Konferencijos metu pristatyti probleminiai pranešimai svarbiomis laikmečio temomis, skirtomis šalių socialinės ekonominės raidai ir viešojo valdymo tobulinimui Europos integracijos procesų kontekste, o taip pat viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių ir valstybės tarnybos modernizavimo klausimams.

Asociacija nuo pat jos įkūrimo dienos aktyviai dalyvavo įvairių tarptautinių organizacijų veikloje: organizuojant, pravedant konferencijas ir forumus, vadovaujant darbo grupėms ir skaitant pranešimus. Asociacijoje yra suprantama tokių renginių svarba, ypač galimybės ne tik pristatyti Asociacijos veiklą ir pasiekimus, bet ir pasitikrinti pasirinktos strateginės krypties tinkamumą, įvertinti ir palyginti ją su pažangiausių šalių gerąja patirtimi. Asociacijos atstovai aktyviai dirbo kasmetiniuose NISPAcee forumuose: 2003 metais Bukarešte (Rumunijoje) 2004 metais Vilniuje, 2005 metais Maskvoje

(Rusijoje), 2006 metais Liublianoje (Slovėnijoje), 2007 metais Kijeve (Ukrainoje), 2008 metais Bratislavoje (Slovakijoje), 2009 metais Budvoje (Juodkalnijoje), 2010 metais Varšuvoje (Lenkijoje); 2011 metais Varnoje (Bulgarijoje), 2012 metais Ohride (Makedonijoje), 2013 metais Belgrade (Serbijoje), 2014 metais Budapešte (Vengrijoje).

Asociacijos atstovai aktyviai dalyvavo ir skaitė pranešimus ne tik Rytų ir Vidurio Europos šalis atstovaujančios NISPAcee tinklo organizuojamuose tarptautiniuose forumuose, bet ir kitas pasaulio šalis ir kontinentus atstovaujančių organizacijų renginiuose, tame tarpe - Tarptautinės administravimo institutų ir mokymo įstaigų asociacijos (International Association of Schools and Institutes of Administration, IASIA) metiniuose renginiuose: buvo skaitomi pranešimai apie Lietuvos ir Asociacijos pasiekimus viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių tobulinimo srityse: 1998 metais Durbane (Pietų Afrikoje); 1999 metais Leuvene (Belgijoje); 2000 metais Pekine (Kinijoje); 2003 metais Majamyje (JAV); 2004 metais Seule (Pietų Korėjoje); 2005 metais Como (Italijoje); 2006 metais Varšuvoje (Lenkijoje); 2007 metais Abu Dabyje (Jungtiniuose Arabų Emiratuose); 2008 metais Kampaloje (Ugandoje); 2009 metais Floridoje, JAV; 2010 metais Rio de Žaneire (Brazilijoje); 2011 metais Romoje (Italijoje); 2015 metais Paryžiuje (Prancūzijoje).

Aktyviai dalyvauta Jungtinių Tautų Organizacijos, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Lotynų Amerikos šalių universitetų, o taip pat kituose tarptautiniuose forumuose užsienio šalyse, į kuriuos buvo gaunami vardiniai kvietimai pristatyti Lietuvos ir Asociacijos pasiekimus ir veiklą: 2002 metais Varšuvoje, Lenkijoje; 2003 metais Maskvoje, Rusijoje; 2004 ir 2005 metais Banska Bystricoje, Slovakijoje; 2004 metais Minske, Baltarusijoje; 2006 metais, Santjage, Čilėje; 2007 Vienoje, Austrijoje; 2008 metais Orlando, Floridoje, JAV; 2008 metais Kartagena de Indias, Kolumbijoje; 2009 metais Orlando, Floridoje, JAV; 2010 metais Buenos Aires, Argentinoje; 2013 metais Amsterdame, Olandijoje; 2014 metais Varšuvoje, Lenkijoje; 2016 metais Šanchajuje, Kinijoje.

Visumoje galima teigti, kad susiklostę tarptautiniai ryšiai ir išplėtotą tarptautinio bendradarbiavimo praktika sudarė geras prielaidas visapusiškai aktyvinti Asociacijos veiklą ir Lietuvoje kryptingai tobulinti viešojo administravimo specialistų bei valstybės tarnautojų ugdymą bei lavinimą.

### **Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos perspektyvos: šiuolaikiniai iššūkiai ir problemos**

Asociacijos veikloje yra siekiama adekvačiai reaguoti į šiuolaikinės visuomenės gyvenimui reikšmingas aktualijas, į naujus iššūkius ir į poreikius spęsti iškilančias problemas.

Tokie siekiai tampa itin svarbūs būtent pastaruosiu metu, kai išryškėja poreikiai iš esmės modernizuoti praktiškai visas viešojo sektoriaus grandis ir įgyvendinti stambaus masto reformas daugelyje viešojo sektoriaus sričių – švietime ir aukštajame moksle, sveikatos apsaugoje, darbo ir socialinės saugos bei kitose srityse. Akivaizdu, kad valstybės tarnybos raidos ir valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis turi būti kompleksiskai aprūpinami ir papildomi esminiai socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, nukreipti į ekonomikos augimą bei gyvenimo kokybės gerinimą, į daugybės socialinių problemų sprendimą, į atskirties įvairiose visuomenės gyvenimo srityse mažinimą, emigracijos stabdymą, į šalies regionų socialinės ekonominės raidos spartinimą, į teisėsaugos bei aplinkosaugos tobulinimą.

Valstybės tarnybos raidos ir valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis turi būti kompleksiskai aprūpinama ir papildoma įvairialypė valstybės veikla, orientuota į tai, kad būtų adekvačiai reaguojama į šiuolaikinius globalizacijos, Europos integracijos, socialinės ir technologijų pažangos sąlygojamus iššūkius ir poreikius.

Deja, tenka pastebėti, kad pastaruosiu metu vis labiau pasigendama atsakingo, adekvataus požiūrio į realiai kylančius iššūkius bei spęstinas šalies problemas valstybės tarnybos, jos raidos, valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo srityje.

Apmaudu, kad mūsų dienomis šalies viešajame

sektoriuje ir valstybės tarnyboje pasireiškia kai kurie akivaizdžiai neigiami ir sunkiai paaiškinami pokyčiai, negalintys nekelti tam tikro nerimo: beje, šie pokyčiai kelia nuostabą, nes jie yra nemotyvuoti ir nelogiški, neturintys analogų ilgalaikėje pažangių valstybių praktikoje.

Vienas esminių neigiamai vertintinų pokyčių, realiai pasireiškiančių mūsų šalies viešajame sektoriuje, yra tas, kad Europos Sąjungos Baltojoje knygoje įtvirtintas „mokymosi visą gyvenimą“ principas faktiškai yra pradėtas visiškai ignoruoti: šis principas iš esmės tampa realybei neadekvačia deklaracija, kadangi idėjos, išreiškiančios būtinumą įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesų nepertraukiamumą ir patį mokymą bei kvalifikacijos tobulinimą nukreipti į ateities iššūkius bei poreikius tenkinančius siekius, faktiškai yra transformuojamos į gana primityvią savišvietą arba į taip vadinamą mokymąsi veikloje, arba kitas mažareikšmes formas, pasižyminčias fragmentiškumu bei tik į trumpalaikes reikmes orientuotu prasingumu.

Dinamiškai kintančioje socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje valstybės tarnautojų kompetencija yra itin svarbus veiksnys, lemiantis šalies raidą. Tai gerai supranta verslo sektoriaus darbdaviai, ypatingai daug dėmesio skirdami personalo gebėjimams ir nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Tuo tarpu viešajame sektoriuje pastebima priešinga tendencija – daugelio valstybės tarnautojų bei viešojo sektoriaus darbuotojų grupių mokymams ir kvalifikacijos tobulinimui, ypač – tokių mokymų bei kvalifikacijos tobulinimo realiai kokybei ir adekvatumui esminiams poreikiams, yra skiriamas akivaizdžiai nepakankamas dėmesys. Šioks toks dėmesys tėra skiriamas tik kai kurių grupių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, tame tarpe - gydytojų, mokytojų, teisėjų ir kai kurių kitų darbuotojų grupių. Tuo tarpu tik statutinių tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui skiriamas ypatingas dėmesys (nežiūrint to, kad vyksta įvairių viešojo sektoriaus įstaigų, o taip pat aukštųjų mokyklų „optimizavimas“, numatoma artimiausioje ateityje sukurti naują aukštąją mo-



kyklą pareigūnams – Viešojo saugumo akademija). Tuo pačiu daugelio viešajame sektoriuje dirbančių darbuotojų ir tarnautojų grupių mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra faktiškai ignoruojami.

Akivaizdu, kad neigiamas pasekmes ateityje turės tai, kad šiuo metu yra atsisakyta reikalavimo naujai priimtiems į valstybės tarnybą darbuotojams privalomai išklausti įvadinio mokymo kursą, išlaikant kurso baigimo testą ir įrodant tinkamumą eiti atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas. Daugelį metų buvo siekiama, kad priimtas į darbą asmuo būtinai turėtų arba privalomai įgytų darbui valstybės tarnyboje reikalingų bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų. Buvo kuriama kvalifikacijos tobulinimo sistema, taip pat reglamentuojama įvadinio mokymo trukmė bei turinys. Tai buvo atlikta atsižvelgiant į ES šalių patirtį.

1999 metais Seimui priėmus Valstybės tarnybos įstatymą, buvo nustatytas privalomas įvadinis mokymas visiems valstybės tarnautojams. Buvo patvirtinta 120 akademinų valandų trukmės įvadinio mokymo programa, kurią sudarė bendrosios mokymo programos vienodos visiems valstybės tarnautojams ir specialiosios mokymo programos, įvertinančios valstybės valdymo institucijos veiklos specifiką. Priėmus naują (2002 m.) Valstybės tarnybos įstatymą, lydimaisiais teisės aktais buvo reglamentuotas mokymo programos turinys, o programos trukmė dėl viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimų taikymo ilgainiui sutrumpėjo iki 36 akademinų valandų. Tai buvo tik bendrųjų gebėjimų programa, vienoda visiems valstybės tarnautojams, neįvertinant institucinės ir sektorinės valstybės valdymo sandaros, kaip tai yra vykdoma pažangiausiose Europos Sąjungos šalyse. Šių šalių praktika rodo, kad įvadinis mokymas būtinai turi būti siejamas su konkrečiomis pareigybėmis arba su tam tikru pareigybių tipu aiškiai apibrėžtame valstybės valdymo sektoriuje. Taigi, vietoj to, kad patobulinti arba sukurti tobulesnę įvadinio mokymo sistemą, pasinaudojant kitų Europos ir pasaulio šalių gerąja patirtimi, yra priimtas sprendimas apskritai panaikinti privalomą reikalavimą įgyti įvadinį žinių, reikalingų sėkmingam darbui valstybės tarnyboje, tuo pačiu ir panaikinti pačią įvadinio mokymo programą.

Maža to, atsisakyta reikalavimų parenkant dėsnytojus kvalifikacijos tobulinimo renginiams, atsisakoma kokybės ir kitų reikalavimų visoms mokymo programoms, jų recenzavimui ir akreditavimui, mokymo proceso priežiūrai ir monitoringui. Tai reiškia, kad valstybė iš esmės atsisako ir atsakomybės, ir funkcijų, skirtų užtikrinti viešojo sektoriaus darbuotojų ir specialistų kompetencijų tinkamumą ir kvalifikacijos bei jos tobulinimo procesų adekvatumą realiems poreikiams ir reikalavimams. Tai reiškia, kad valstybė tam tikra prasme atsisako naudotis svertais, reikalingais įgyvendinti efektyvaus valstybės valdymo siekius.

Pastaruoju metu pastebimi veiksmi, siekiant sunaikinti per beveik trisdešimt (30!) metų kurtą valstybės tarnautojų mokymo sistemą ir jos pagrindinį komponentą – biudžetines ir viešąsias įstaigas, vykdančias valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Nuosekliai naikinamos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, tame tarpe - ir priklausiusios Asociacijai: sunaikinti tokie Asociacijos nariai, kaip Kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos mokymo ir tyrimo centras, Finansų ministerijos mokymo centras ir jo regioniniai skyriai Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje ir Birštone, o nuo 2019 m. sausio 1 d. panaikintas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas, kuris nuo 2014 metų buvo pavaldus Valstybės tarnybos departamentui. Beje, tokio sunaikinimo išvengė tik pareigūnų ir teisėjų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos - Kalėjų departamento mokymo centras, Pasieniečių mokykla, Teisėjų mokymo centras (pastarasis išliko pakeitus jo statusą iš Teisingumo ministerijai pavaldžios įstaigos į pavaldumą Nacionalinei teismų administracijai). Yra labai keista, kad Vidaus reikalų ministerijoje buvo parengti pasiūlymai dėl sprendimų iš esmės sunaikinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kaip visumą, padarius išimtis tik teisėjų ir pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms. Keista ir tai, kad Vyriausybėje buvo pritarta tokiems sprendimams.

Taigi, tenka tik apgailestauti, kad Lietuvoje šiuo metu faktiškai yra sunaikinta ilgai kurta, efektyviai veikusi ir visus Europos Sąjungos bei kitus tarptautinius standartus atitinkanti

valstybės tarnautojų mokymo sistema. Ypač apmaudu yra tai, kad kuriant ir plėtojant šią sistemą buvo pasinaudota didžiule Europos Sąjungos ir kitų tarptautinių organizacijų teikta parama: faktiškasis šios sistemos sunaikinimas tegali būti vertinamas tik kaip beprasmiškos šios paramos iššvaistymas.

Apmaudu ir tai, kad, sunaikinus ilgai kurta ir Europos Sąjungos bei kitus tarptautinius standartus atitinkančią valstybės tarnautojų mokymo sistemą, numatoma šioje sistemoje vykdytas funkcijas, o kartu ir atitinkamus finansinius bei kitus išteklius, ignoruojant viešąjį interesą, perduoti verslui, o kvalifikacijos tobulinimo įstaigų nekilnojamąjį turtą privatizuoti. Tai reiškia, kad faktiškai yra atsisakoma valstybės teisės ir pareigos racionaliai ir socialiai atsakingai valdyti žmogiškuosius išteklius ir realiai vykdyti valstybės tarnybos kokybės gerinimo ir jos intelektualio potencialo ugdymo politiką.

Tokie veiksmai ir sprendimai reiškia, kad bus prarastas ženklus žmogiškasis kapitalas – pakankamai gerai paruošti viešojo sektoriaus žmogiškieji ištekliai, o siūlomi ir jau realiai įgyvendinami pokyčiai turės ilgalaikės neigiamos įtakos valstybės tarnybai ir valstybės tarnautojų atliekamų funkcijų vykdymo kokybei. Tai sudaro prielaidas, kad valstybės požiūris į valstybės institucijų žmogiškųjų išteklių potencialą bei visuotinai pripažintas „mokymosi visą gyvenimą“ nuostatas, Lietuva blogąja prasme išsiskirs Europos Sąjungos ir kitų pažangių šalių tarpe. Geroji modernių pasaulio šalių praktika rodo, kad šalys, siekiančios pažangos ir visuomenės gerovės, rūpinasi valstybės ir viešojo sektoriaus valdymo kokybe, skirdamos ypatingą dėmesį ir išteklius valstybės tarnautojų gebėjimų stiprinimui ir jų kompetencijų ugdymui.

Beje, sunaikinus valstybės tarnautojų mokymo sistemą (trumparegiškai mąstant ir visiškai nepagrįstai įsivaizduojant, kad yra sutaupomos tam tikros biudžeto lėšos, juolab nėra atliekama išsami ir kompleksiška kaštų ir naudos analizė), kartu sudaromos sąlygos verslui užimti susidariusią nišą ir nepaskaičiuojama kiek analogiškos mokymo paslaugos pareikalaus biudžeto lėšų, jas perkant iš verslo. Tuo pačiu sudaromos prielaidos tam, kad būtų fak-

tiškai „legalizuojami“ anksčiau slėpti korupciniai ryšiai, kai įstaigos vadovas gali sudaryti mokymo paslaugų sutartį su asmeniu, kuriam netaikomi jokie reikalavimai ir kuris vykdo (arba imituoja) valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo procesą. Juo labiau apgailėtina, kad toks „specialistas“ realiai gali dirbti arba pagal netinkamas mokymo programas, arba visai be jų, nes joms taip pat nebetaikomi jokie reikalavimai. Tarp kitko, tokią tvarką buvo bandoma išsiūlyti rengiant naująjį Valstybės tarnybos įstatymo projektą, o nepavykus, perkelta į Vyriausybės nutarimų projektus: „Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai“ ir „Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo aprašas“, panaikinant Vyriausybės 2012 m. gruodžio 28 d. nutarimą Nr.1575 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ su visais pakeitimais ir papildymais. Šių nutarimų projektų kokybė kelia nuostabą - jie ne tik neatlaiko kritikos, bet ir prieštarauja vienas kitam. Štai tik vienas konkretus pavyzdys: iš išvardintų kvalifikacijos tobulinimo formų svarbiausiu prioritetu nurodoma „savišvieta“ arba mokymasis veikloje (70 proc. visų kvalifikacijos kėlimo galimybių), o prioritetine kvalifikacijos tobulinimo kryptimi įvardinamas „kibernetinis saugumas“. Vyriausybės nutarimo projekto autoriai tikisi, jog valstybės tarnautojas jo tiesioginio vadovo nurodymu, kuris nutarimų projektuose tampa pagrindiniu mokymo poreikių nustatymo veikėju, savišvietos principu sugebės tobulėti kibernetinio saugumo klausimais (tai atliks laisvu nuo darbo metu, arba kas dar keisčiau - iš savo darbo užmokesčio kažkokiam „specialistui“, neatitinkančiam kokybės reikalavimų, mokės už mokymo paslaugas kibernetinio saugumo klausimais).

Apibendrinant galima teigti, kad pateikti dokumentai atspindi ir patvirtina blogiausias tendencijas, pastebimas valstybės tarnautojų gebėjimų ir kvalifikacijos tobulinimo srityje. Šių dokumentų nuostatos nėra realiai egzistuojančių problemų sprendimo būdas, greičiau tai diletantiški siūlymai, neturintys nieko bendro su Lietuvos poreikiais ir tarptautine praktika valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo srityje.

Akivaizdu, kad šiuo metu faktiškai yra susiklosčiusios tendencijos ženkliai sumažinti valstybės vaidmenį ir atima iš jos visuotinai pripažintą svertą žmogiškųjų išteklių pagalba tinkamai valdyti valstybę. Nepateikiami siūlymai, kaip turėtų tobulėti valstybės tarnautojų kompetencijos ir kvalifikacija, nėra pateikiamos strateginės išvalgos, kokias ji turėtų būti ateityje.

Tuo atveju, jei šios tendencijos nebus iš esmės pakeistos, Lietuva, ko gero, bus vienintelė šalis Europos Sąjungoje, neturinti darniai veikiančios ir koordinuotos kvalifikacijos tobulinimo sistemos, kai atsakomybė už valstybės tarnautojų kompetenciją ir mokymo kokybę vertinama iš valstybinio lygmens nukeliama į žemiausią atskiros įstaigos ar organizacijos vadovo lygmenį. Juk dabar pagrindinis dėmesys, lyginant su vidiniais ir išoriniais mokymais, skiriamas valstybės tarnautojų savišvietai, navičiai tikintis darbuotojų aukšto sąmoningumo ir motyvacijos tobulėti, aukojant savo laisvalaikį ir lėšas. Valstybės tarnautojai klaidingai priskiriami vienalyčiam dariniui, ignoruojant sektorinę valstybės valdymo sandarą, kuri turi lemiamos įtakos nustatant darbuotojų kompetenciją ir iš to sekančius poreikius kvalifikacijos tobulinimui. Ignoruojama geroji pažangių pasaulio šalių patirtis valstybės tarnautojų ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo srityje, kai siūloma atsisakyti bet kokio valstybės regulavimo ir šio proceso kokybės kontrolės.

Deja, tobulinant valstybės tarnautojų kvalifikaciją, valstybės sektorius iš esmės tampa verslu, beje, gana netobulu: mokymo programoms ir jų turiniui netaikomi jokie reikalavimai, mokymų teikėjus ir lektorius galima rinktis laisvai, savo subjektyvia nuožiūra, netaikant jiems jokių kokybės ir kompetencijos reikalavimų. Atsisakoma reglamentuoto kvalifikacijos tobulinimo finansavimo, taip sudaromos sąlygos įvairaus pobūdžio šališkumui, neskaidrumui ir subjektyvizmui (pvz., įstaigos vadovas savo nuožiūra gali skirti norimą lėšų kiekį sau lojaliems įstaigoje dirbantiems valstybės tarnautojams). Iš esmės atsisakoma bet kokio mokymo paslaugų kokybės vertinimo aukštesniame nei įstaigos vadovo lygyje, sudarant sąlygas protekcionizmui ir korupcijai.

Taigi, šiuo metu vykdomas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos pertvarkymo ir šios sistemos faktiško demontavimo procesas gali turėti rimtų neigiamų padarinių valstybės valdymui. Akivaizdu, kad šiuo metu faktiškai nėra bandoma tobulinti nepakankamai efektyviai veikiančią kvalifikacijos tobulinimo sistemą, o ji iš esmės yra pilnai naikinama, nesukuriant ar nesugebant sukurti kitą tobulesnę sistemą. Artimiausioje ateityje tai gali sukelti sunkiai įveikiamą nacionalinio lygmens problemą, o sumenkusiam ir silpnam valstybės tarnybos potencialui atstatyti reikės milžiniškų pastangų ir ženklų finansinių išteklių.

Pastebėtina, kad būtent šios aplinkybės yra vertintinos kaip gana svarbus iššūkis Asociacijos veiklai: Asociacija, vykdydama prigimtine savo pareigą, turės aktyviai dalyvauti skatinant tokias permainingas valstybės tarnybos raidos ir valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo srityje, kurios būtų realiai adekvačios šiuolaikiniams šalies socialinės ir ekonominės raidos poreikiams ir būtų orientuotos į realią viešojo sektoriaus bei viešojo valdymo modernizavimą. Vienas iš esminių Asociacijos veiklos prioritetų – valstybės tarnybos raidos ir valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis aktyviai stiprinti viešajame sektoriuje ir viešajame valdyme aukštus žmogiškųjų išteklių kokybės ir žmogiškųjų išteklių potencialo modernumo siekius – išlieka aktualus ir artimiausioje perspektyvoje.

### **Baigiamosios pastabos**

Asociacijos dvidešimtmetis – tai gera proga apibendrinti nuveiktus darbus ir įvertinti egzistuojančias problemas, trukdančias siekti naujų rezultatų viešojo administravimo lavinimo institucijų darbe, tobulinant valstybės tarnautojų ir kitų viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją.

Asociacijos įkūrimas ir veikla pagrįsta pažangiausia pasaulio praktika ir gerą patirtimi. Didelę ir esminę įtaką Asociacijos veiklai turėjo analogiškų JAV, kitų Vakarų šalių, įvairių tarptautinių organizacijų ir Europos Sąjungos institucijų veikla ir pasiekimai. Tai turėjo lemiamos įtakos Asociacijos tikslų ir prioritetų



nustatymui.

Ypatingai svarbus Asociacijos vaidmuo gerinant viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimų ir lavinimo kokybę bei skleidžiant pažangią patirtį šioje srityje. Asociacijos nariai per visą gyvavimo laikotarpį aktyviai dalyvavo rengiant ir svarstant įstatymų, nutarimų ir kitų teisės aktų projektus, skirtus mokymo koordinavimo ir lavinimo tobulinimo klausimams spręsti, o taip pat inicijuojant ir rengiant ES remiamus projektus, ypač skirtus valstybės tarnautojų mokymui ir Asociacijos narių kompetencijų tobulinimui.

Asociacija, siekdama skleisti pažangią patirtį įvairiose viešojo administravimo, vadybos ir valdymo bei valstybės tarnybos veiklos tobulinimo srityse, kartu aktyvinant atitinkamo profilio mokslinių tyrimų rezultatų sklaidą, intensyviai vykdė leidybinę veiklą. Įsteigė ir daugelį metų leido periodinį teorinį ir praktinį žurnalą „Viešasis administravimas“, o taip pat leido kitus atitinkamo profilio leidinius. Asociacijos nariai aktyviai spausdino straipsnius ir pranešimus ne tik Lietuvos institucijų, bet ir Europos, o taip pat ir kitų pažangių pasaulio šalių prestižiniuose leidiniuose.

Itin svarbiomis Asociacijos veiklos sritimis laikytina veikla tarptautinių ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo srityje bei veikla užtikrinant aukštą ugdymo ir lavinimo kokybę, skleidžiant pažangią viešojo administravimo ir valdymo bei valstybės tarnybos plėtojimo patirtį ne tik Lietuvoje, bet ir toli už jos ribų.

Pasiekimų sklaida tarptautinėse konferencijose ir forumuose paskatino tarptautinių organizacijų susidomėjimą Asociacijos gerąja patirtimi koordinuojant viešojo administravimo lavinimo institucijų veiklą ir tobulinant viešojo sektoriaus darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją. Gautų pasiūlymų pagrindu Lietuvoje buvo organizuotos tarptautinės konferencijos ir kiti prestižiniai renginiai, kurių metu buvo pristatomi Lietuvos ir Asociacijos pasiekimai.

Asociacijos atstovai aktyviai dalyvavo ir skaitė pranešimus didžiausių tarptautinių organizacijų organizuojamose metinėse Europos, Šiaurės ir Pietų Amerikos, Azijos ir Afrikos šalių konferencijose. Jų skaityti pranešimai buvo sutinkami su pagrįstu susidomėjimu ir sulauk-

davo puikių įvertinimų.

Galima pagrįstai teigti, kad išplėtoti tarptautiniai ryšiai ir tarptautinio bendradarbiavimo praktika sudarė tinkamas prielaidas visapusiškai plėtoti Asociacijos veiklą ir Lietuvoje kryptingai tobulinti valstybės tarnautojų bei viešojo administravimo specialistų gebėjimus ir kvalifikaciją.

Asociacijos veikloje siekiama adekvačiai reaguoti į šiuolaikinei visuomenei reikšmingas aktualijas, naujus iššūkius ir išskylančias problemas. Viena svarbių problemų, į kurią pastaruoju metu tenka reaguoti Asociacijai, yra tai, kad šalies viešojo sektoriaus valdymo praktikoje pasireiškia kai kurios neigiamos tendencijos, atspindinčios neadekvatų suvokimą apie šiuolaikines valstybės tarnybos raidos ir valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius bei prioritetus: pastaroji aplinkybė reikalauja itin didelio dėmesio ir koordinuotos Asociacijos narių veiklos.

Asociacija yra pajėgi ir toliau aktyviai dalyvauti ugdant valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių potencialą ir modernizuojant valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

## Literatūra

Backūnaitė, E., Chlivickas, E., Civinskas, R., Čiegis, R., Domarkas, V., Dromantienė, L., Juralevičienė, J., Matusėvičius, D., Melnikas, B., Obrazcovas, V., Palidauskaitė, J., Petrauskienė, R., Petukienė, E., Piliulytė, J., Pivoras, S., Raipa, A., Rakauskienė, O. G., Savas, E., Segalovičienė, I., Smalskys, V., Staponkienė, J., Šnapštienė, R., Tijiūnelienė, R., Žiliskas, G. 2011. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.

Bagdžiūnaitė, E., Beniušienė, I., Burokas, R., Chlivickas, E. ir kt. 2007. Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Baltušnikienė, J., Bivainis, J., Buškevičiūtė, J., Chlivickas, E., Dūda, M., Dvorak, J., Matakas, J., Melnikas, B., Paliulis, N. K., Pauliukevičiūtė, A., Petrauskienė, R., Pivoras, S., Raipa, A. 2012. Modernus viešasis valdymas. Monografija. Kaunas: Vitae litera.

Bivainis, J., Chlivickas, E., Gaulė, E., Juralevičienė, J., Kaziliūnas, A., Melnikas, B., Mikalauskas, A., Palidauskaitė, J., Pivoras, S., Smalskys, V., Šenavičius, A., Šnapštienė, R.,

- Tunčikienė, Ž., Vitkauskas, K., Žilinskas, G. 2011. Biurokratija demokratinėje visuomenėje. Kaunas: Technologija.
- Chlivickas, E., Luckutė, R. 2017. The development of human resource potential in the public sector of the member states of the European Union, *International journal of organizational leadership* 6(4): 1-14.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2016. Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis. Monografija. Vilnius: Technika.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2016. Training in Public Administration for Globalization and a Knowledge-based Society with a Humanistic Orientation in Lithuania. Human Centred Management in Executive Education Global Imperatives, Innovation and New Directions. New York, USA: Palgrave Macmillan: 138-155.
- Chlivickas, E., Melnikas, B., Žemaitis, E. 2016. Public administration studies under conditions of globalization, university activities internationalization and knowledge based society creation. *The 2nd Asia-Pacific Management and Engineering Conference (APME 2016)*. Shanghai, China. Lancaster, Pennsylvania: 20-26.
- Chlivickas, E. 2014. International cooperation and innovations for developing human resources system, Social and Behavioral Sciences. *The 2-nd International Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013"*. Amsterdam: Elsevier Science Ltd. 110: 276-283.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2014. Development of civil servants training systems and public administration studies: internationalization processes. *The 22nd NISPAcee annual conference Government vs. Governance in Central and Eastern Europe: From Prie-Weberianism to Neo-Weberianism?* Budapest, Hungary: 1-12.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2014. Human resources in the public sector: education and training systems for public administration specialists in the context of internationalization and networking. Jedosc norm I wartosci: zbior studio dedykowanych profesor Marii Gintowt-Jankowicz. Warszawa: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej: 162-189.
- Chlivickas, E. 2013. Internationalization and inter-regional cooperation for improvement human resources system. *The 21st NISPAcee annual conference Regionalisation and Inter-regional Cooperation*. Belgrade, Serbia: 1-14.
- Chlivickas, E. 2012. Internationalization and networking as a key factor for civil servant's training system's development. *The 20th NISPAcee annual conference of network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe*. Ohrid, Republic of Macedonia: 1-10.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2011. Human resources in the public sector: education and training systems for public administration specialists in the context of internationalization and networking. *Public administration in the future: presented papers from the 19th NISPAcee annual conference*. Varna, Bulgaria: Varna Free University: 1-28.
- Chlivickas, E. 2010. Potential of public sector human resources in the context of internationalization and innovations. *The 18th NISPAcee annual conference "Public administration in time of crisis"*. Warsaw, Poland: 1-13.
- Chlivickas, E., Domarkas, V., Gaulė, E., Gineitienė, D. ir kt. 2009. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija.
- Chlivickas, E. 2009. State regulation of human resources development and public sector employees qualification improvement in Central and Eastern Europe. *The 17th NISPAcee annual conference "State and administration in a changing word"*. Budva, Montenegro: 1-7.
- Chlivickas, E., Raudeliunienė, J. 2009. Potential of information technology resources in the public sector: the system of evaluation and management. *Governance for sustainable development: implication for public administration education and practice: LASIA annual conference*. Rio de Janeiro, Brazil: 1-11.
- Chlivickas, E. 2008. Creating training system in Eastern and Central Europe: essential assumption for stable development in labour-market. *The 12th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2008*. Orlando, Florida, USA: 24-29.
- Chlivickas, E. 2008. The potential of the civil service training system: human resources development strategy. *Leadership and management in the public sector: values, standards and competencies in Central and Eastern Europe: selected papers from the 15th NISPAcee annual conference*. Kyiv, Ukraine: 49-62.
- Chlivickas, E. 2008. Human resources development strategy: crucial tool for increasing public finance management efficiency. Enhancing efficiency, effectiveness and equity in public service delivery: challenges, opportunities and good practices: *LASIA annual conference*. Kampala, Uganda: 1-9.

- Chlivickas, E. 2008. Human resource development in the public financial sector of Central and Eastern Europe. *Public policy and administration: challenges and synergies: 16th NISPAcee annual conference*. Bratislava, Slovak Republic:1-5.
- Chlivickas, E. 2007. Public finance sector regulation by development of human resources management system: *7th International Finance Conference. Monterrey, Mexico*. American Academy of Financial Management: 1-8.
- Chlivickas, E. 2007. Potential of public sector human resources in the context of transformation and innovation. *27th International Congress of administrative sciences*. International Institute of Administrative Sciences (IIAS), International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA). Abu Dhabi, United Arab Emirates: 1-12.
- Chlivickas, E. 2006. State regulation of human resources development in public finance sector of Central and Eastern Europe. *6th Conferencia Internacional de Finanzas*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile: 1-7.
- Chlivickas, E. 2006. Development of the potential of human resources in public sector in the context of the European Union enlargement. International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA). Warsaw: IASIA: 1-7.
- Chlivickas, E. 2006. Development of the human resources potential in the context of globalization and administrative reform. *Public administration in the 21st century: traditions and innovations*. Lomonosov Moscow State University, School of Public Administration: 472-476.
- Chlivickas, E. 2006. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra, *Verslas: teorija ir praktika* 7(2): 98-107.
- Chlivickas, E. 2006. Rozwoj potencjalů zasobow ludzkich w sektorze publicznym w Europie Srodkowej I Wschodniej. *The Polish Yearbook of the Civil Service*. Warszawa: Departament Sluzby Cywilnej: 1-6.
- Chlivickas, E. 2005. Civil service training system: human resources development strategy. *The 13th NISPAcee annual conference "Democratic Governance for the XXI Century: Challenges and Responses in CEE countries"*. Moscow, Russia:1-8.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2005. Efficiency of civil servants: enhancement of systems of qualification improvement in conditions of the transition period. *Acta facultatis aerarii publici Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici* 2(1): 30-38.
- Chlivickas, E., Raipa, A. 2004. Development of public sector: the efficiency of public institutions. *Acta facultatis aerarii publici Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici* 1(2): 104-118.
- Chlivickas, E. Raipa, A. 2004. Efficiency structure of public sector. *Zbornik medzinarodnej vedeckej konferencie "Europske financie: teoria, politika a prax"*. Banska Bystrica, Slovak Republic: 1-14.
- Chlivickas, E., Melnikas, B. 2004. Towards state modernization: management specialists development. *Building Leadership for Modernisation and Shared Governance: scientific articles*. Seoul, South Korea: sector. 1-12.
- Chlivickas, E. 2003. Lithuanian and Russian Civil Service: Public administration Challenges of Inequality and Exclusion. *2003 LASLA Annual Conference: Scientific Papers*. Miami, USA: 1-11.
- Chlivickas, E. 2002. Valstybės tarnautojai žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija. *Inžinerinė ekonomika* 3(29): 72-77.
- Chlivickas, E. 2000. Some Features of Creation of National Strategy of Qualification Development of Civil Servants (on the example of the Republic of Lithuania). *2000 LASLA Annual Conference*. Beijing, China:1-15.
- Gaulė, E., Chlivickas, E., Melnikas, B. ir kt. 2007. Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.
- Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija. 2004. Vilnius: Finansų ministerijos mokymo centro Leidybos ir rinkotyros grupė, UAB "Citro studija".
- Melnikas, B., Chlivickas, E., Razauskas, T., Pipirienė, V. Europos Sąjunga: plėtros procesai. Vilnius: Technika.
- Viešasis administravimas Lietuvoje: 2006-2007 metų apžvalga. 2008. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.

## Santrauka

Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija įžengė į trečiąjį veiklos dešimtmetį.

Straipsnyje apžvelgiamos Asociacijos įkūrimo prielaidos, apibūdinami veiklos tikslai ir



prioritetai. Pabrėžiama, kad Asociacija buvo kuriama ir jos veiklos tikslai buvo nustatomi įvertinant pažangiausią užsienio, pirmiausia, Europos Sąjungos, taip pat JAV ir kitų Vakarų šalių patirtį.

Reikšmingas Asociacijos veiklos baras – tiek jos narių, tiek ir kitų viešojo administravimo lavinimo funkcijas vykdančių įstaigų veiklos koordinavimas bei bendrų pozicijų ar interesų atstovavimas. Pažymima Asociacijos veiklos svarba mokslinių tyrimų, konsultavimo ir pedagoginio meistriškumo didinimo srityje, parodytas vaidmuo vykdant viešojo administravimo lavinimo procesų monitoringą bei konsultuojant institucijų vadovus ir darbuotojus viešojo administravimo lavinimo tobulinimo klausimais.

Pabrėžiamas ypatingai svarbus Asociacijos vaidmuo daugelį metų stiprinant gebėjimus vykdyti valstybės ir savivaldybių darbuotojų mokymus: Asociacija dalyvavo įvairiuose ES remiamuose projektuose, dalis jų buvo skirti tiesiogiai Asociacijos narių darbuotojų gebėjimams stiprinti.

Siekiant teikiamų lavinimo paslaugų kokybės labai svarbi buvo Asociacijos narių kūrybinio bendradarbiavimo veikla, vertinant teisės aktų projektus, reglamentuojančius valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, inicijuoti jų atnaujinimą ir monitoringą.

Asociacija, siekdama skleisti pažangią patirtį įvairiose viešojo administravimo ir valstybės tarnybos veiklos tobulinimo srityse, taip pat aktyvinti mokslinius tyrimus šioje srityje bei jų sklaidą, intensyviai vykdė leidybinę veiklą. Asociacija, subūrusi iškilus užsienio šalių mokslininkus bei tarptautinių organizacijų ekspertus, inicijavo ir organizavo periodinio teorinio ir praktinio žurnalo „Viešasis administravimas“ lietuvių ir anglų kalbomis išleidimą. Žurnalo publikacijose daug dėmesio skiriama viešojo valdymo, viešosios vadybos ir administravimo, valstybės tarnybos tobulinimo ir valstybės tarnautojų bei viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo klausimams. Žurnalas sėkmingai leidžiamas jau 17 metų ir pelnė tarptautinį pripažinimą.

Asociacija taip pat leidžia įvairius teminius leidinius, ji aktyviai dalyvavo steigiant Lietuvos

mokslo periodikos asociaciją ir šiuo metu dalyvauja jos veikloje.

Esminis Asociacijos ir jos narių veiklos prioritetas – aktyvus tarptautinių ryšių ir tarptautinio bendradarbiavimo plėtojimas. Dalyvavimas tarptautinėse konferencijose, pasiekimų ir leidinių pristatymas tarptautiniu mastu sudarė prielaidas skleisti ir populiarinti Lietuvos pasiekimus viešojo valdymo ir administravimo bei valstybės tarnybos plėtojimo ir viešojo administravimo specialistų ugdymo ir lavinimo srityje.

Asociacija aktyviai dalyvauja įvairių tarptautinių organizacijų veikloje. Tarptautiniu mastu pristatoma Asociacijos veikla, kaip ir Asociacijos pristatomi Lietuvos pasiekimai visumoje, susilaukdavo teigiamo įvertinimo ir pripažinimo. Asociacijos pasiekimai buvo vertinami kaip geroji patirtis, kuria turėtų pasinaudoti daugelis šalių, ypač - Centrinėje ir Rytų Europoje.

Pabrėžiama, kad Asociacijos veikla visada buvo siekiama adekvačiai reaguoti į šiuolaikinės visuomenės gyvenimui reikšmingas aktualijas, į naujus iššūkius ir į poreikį spręsti iškilančias problemas.

Straipsnyje detalai aptariamos Asociacijos veiklos aktualijos ir problemos, išryškėjusios pastaruoju metu. Atkreipiamas dėmesys į šiuo metu pastebimas neigiamas tendencijas, pasireiškėnčias daugelyje valstybės valdymo, taip pat valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo srityje. Konstatuojama, kad šiuo metu Lietuvoje vykdomas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos pertvarkymo ir šios sistemos faktiško demontavimo procesas gali turėti rimtų neigiamų padarinių valstybės valdymui, o silpnam valstybės tarnybos potencialui atkurti reikės milžiniškų pastangų, laiko ir ženklių finansinių išteklių.

**Raktiniai žodžiai:** valstybės tarnyba, viešasis sektorius, viešasis administravimas, ugdymas, kvalifikacijos tobulinimas, asociacija

Straipsnis recenzuotas



**LITHUANIAN PUBLIC ADMINISTRATION TRAINING ASSOCIATION: TWENTY YEARS OF ACTIVITY, ACHIEVEMENTS AND PROBLEMS**

**Eugenijus CHLIVICKAS**, Prof Dr  
Lithuanian Public Administration Training Association, President

**Summary**

*Lithuanian Public Administration Training Association has entered the third decade of activity.*

*The article reviews the preconditions for establishing the Association, describes the goals and priorities of the activity. It is emphasized that the Association was established and the objectives of its activity were determined by evaluating the best experience of foreign countries, especially the European Union, as well as the USA and other Western countries.*

*Significant activity part of the Association - coordination of activities of its members and other institutions performing on public administration education functions as well as representation of common positions or interests. The importance of the activities of the Association in the field of scientific research, consulting and improvement of pedagogical excellence is highlighted, the role of monitoring the processes of public administration education and advising the heads of institutions and employees on the issues of improvement of public administration education has been demonstrated.*

*Particularly important is the role of the Association for many years in strengthening the capacity for training of state and municipal employees; the Association participated in various EU supported projects, some of them were allocated directly to the capacity building of the members of the Association.*

*In order to ensure the quality of the provided educational services, the creative cooperation activities of the Association members were very important in evaluating the drafts of legislation, which regulates the qualification improvement of civil servants, initiating their updating and monitoring.*

*In order to disseminate advanced experience in various areas of public administration and public service development, as well as to intensify research in this field and its dissemination, the Association has been intensively engaged in publishing activities. The association, bringing together outstanding foreign scientists and*

*experts from international organizations, initiated and organized the release of periodical and practical journal Public Administration both in Lithuanian and English. The main focus of journal's publications is paid to issues of public administration, public management and administration, improvement of public service and improvement of the activities of civil servants and public sector organizations. The journal has been successfully published for 17 years and has merit international recognition.*

*The association also publishes various thematic publications and has actively participated in the establishment of the Association of Lithuanian Serials and is currently involved in its activities.*

*An essential priority of the Association and its members is the active development of international relations and international cooperation. Participation in international conferences, presentation of achievements and publications on an international scale have created the preconditions for disseminating and popularizing the achievements of Lithuania in the field of public management and administration, development of public service and education and training of public administration specialists.*

*The association actively participates in the activities of various international organizations. Activities of the Association, as well as the achievements of Lithuania are presented internationally presented by the Association received positive evaluation and recognition. The Association's achievements were seen as good practices that many countries should use, especially in Central and Eastern Europe.*

*The article discusses in detail the topicalities and problems of the Association's activities that have emerged recently. Attention is drawn to the currently observed negative trends in many areas of state administration, as well as in the field of civil service and civil service training and development. It is stated that the process of reorganizing the system of qualification of civil servants currently being implemented in Lithuania and the actual dismantling of this system may have serious negative consequences for the state administration, and the weak restoration of public service potential will require enormous effort, time and significant financial resources.*

**Keywords:** *Civil Service, Public Sector, Public Administration, Education, Qualification Development, Association*

## DINAMIŠKOJI VADYBA: PERSPEKTYVŪS POŽIŪRIAI IR PRIORITETAI

### DYNAMIC MANAGEMENT: PROMISING APPROACHES AND PRIORITIES

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

**Borisas MELNIKAS**, Prof. Habil. Dr.  
Vilnius Gediminas Technical University

#### Santrauka

Straipsnis yra teorinio pobūdžio, jame nagrinėjami nauji požiūriai į taip vadinamą dinamiškąją vadybą. Atskleidžiama dinamiškosios vadybos esmė, išryškinami dinamiškosios vadybos prioritetai.

Dinamiškoji vadyba apibūdinama dvejopai – kaip praktinė veikla ir kaip mokslinio pažinimo bei tyrimų sritis.

Parodoma, kad dinamiškoji vadyba gali būti suprantama kaip specifinė vadybos veiklos atmaina. Akcentuojama, kad esminiais dinamiškosios vadybos požymiais gali būti laikomos orientacijos į kokybinius pokyčius ir proveržius. Dinamiškoji vadyba, kaip veikla, pasižymi ryškiu dinamizmu.

Atskleidžiama dinamiškosios vadybos svarba šiuolaikinių globalizacijos ir Europos integracijos iššūkių, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos sukūrimo poreikių kontekste.

Parodyta, kad dinamiškoji vadyba yra ypatinai svarbi aktyvinant inovacijas ir mokslo bei technologijų pažangą.

**Raktiniai žodžiai:** dinamiškoji vadyba, pokyčiai, proveržiai, globalizacija, žiniomis grindžiama visuomenė, žinių ekonomika, inovacijos, mokslo ir technologijų pažanga

#### Summary

*The article is theoretical in nature, exploring new approaches to so-called dynamic management. The article reveals the essence and highlights the priorities of dynamic management.*

*Dynamic management is described in two ways: as a field of practical activities and as an area of the scientific cognition and research*

*It is shown that dynamic management can be understood as a specific form of management activities*

*It is emphasized that the orientations towards the qualitative changes and breakthroughs could be defined as the essential features of dynamic management. Dynamic management, as an activity, has a strong dynamism.*

*The importance of the dynamic management is revealed in the context of the contemporary challenges of globalization and European integration, as well as of the needs of the creation of knowledge-based society and knowledge economy.*

*Dynamic management has been shown to be of particular importance in stimulating innovations and scientific and technological progress.*

**Keywords:** *Dynamic Management, Change, Breakthroughs, Globalization, Knowledge-based Society, Knowledge Economy, Innovation, Science and Technology Progress*

## ECONOMICS ENGINEERING AND DYNAMIC MANAGEMENT: ACCELERATION OF THE SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL PROGRESS

EKONOMIKOS INŽINERIJĄ IR DINAMIŠKOJI VADYBA:  
MOKSLO IR TECHNOLOGIJŲ PAŽANGOS SPARTINIMAS

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

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

### Summary

This theoretical article is intended to discuss the meaning and role of the science of economics engineering in the context of contemporary challenges. The main idea is that the economics engineering as a science of economic profile is prioritized in scientific cognition and research in the field of the scientific and technological advancement and its acceleration.

It has been shown that the economics engineering is directly related to dynamic management, that ideas, instruments and methods of the dynamic management have to be used to accelerate scientific and technological progress. It has been emphasized that the dynamic management can be understood and defined as an important part of the instrumentation of economics engineering.

Key priorities of the research on the scientific and technological progress, on the economics engineering and dynamic management in general are directly linked to the challenges of globalization and European integration, as well as to the needs to create a knowledge based society and knowledge economy.

The role of networking and synergetic effects in the development of the scientific and technological progress and in the practical activities and in the research on economics engineering and dynamic management is emphasized, the importance of the universal principle of the creation of “new quality” is highlighted.

**Keywords:** Economics Engineering, Dynamic Management, Scientific and Technological Progress, Synergy, Networking

### Santrauka

*Šis teorinio pobūdžio straipsnis yra skirtas kompleksiskai aptarti ekonomikos inžinerijos mokslo prasmę ir vaidmenį šiuolaikinių iššūkių kontekste. Išryškinta mintis, kad ekonomikos inžinerija, kaip ekonomikos profilio mokslas, yra prioritetiskai orientuojama į mokslinį pažinimą ir į tyrimus mokslo ir technologijų pažangos bei jos spartinimo srityje.*

*Parodyta, kad ekonomikos inžinerija yra betarpiškai sietina su dinamiškąja vadyba, kad dinamiškosios vadybos idėjos, instrumentai ir metodai turi būti naudojami spartinant mokslo ir technologijų pažangą. Pabrėžta, kad dinamiškoji vadyba gali būti suprantama ir apibūdinama kaip svarbi ekonomikos inžinerijos instrumentarijos dalis.*

*Esminiai mokslo ir technologijų pažangai bei ekonomikos inžinerijai ir dinamiškajai vadybai visumoje skirtų tyrimų prioritetai yra betarpiškai sietini su globalizacijos ir Europos integracijos iššūkiais, taip pat su poreikiais sukurti žiniomis grindžiamą visuomenę ir žinių ekonomiką.*

*Išryškintas tinklaveikos ir sinergetinių efektų vaidmuo plėtojant mokslo ir technologijų pažangą bei ekonomikos inžinerijai ir dinamiškajai vadybai skirtus tyrimus ir praktinę veiklą, pabrėžiama universalus „naujos kokybės“ kūrimo principo svarba.*

**Raktiniai žodžiai:** ekonomikos inžinerija, dinamiškoji vadyba, mokslo ir technologijų pažanga, sinergija, tinklaveika

## INOVACINĖ VEIKLA: ŠIUOLAIKINIAI POŽIŪRIAI IR RODIKLIAI

### INNOVATION ACTIVITIES: CONTEMPORARY APPROACHES AND INDICATORS

**Rūta BANELIENĖ**, dr.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Ruta BANELIENE**, Dr

Vilnius Gediminas Technical University

#### Santrauka

Inovacijos gali būti traktuojamos, kaip visuomenės variklis, užprogramuojantis ekonomikos augimą ir pažangą ilguoju šalies gyvavimo laikotarpiu. Inovacijų kūrimas apima visas gyvenimo sritis pradedant nuo individo inovacijų namų ūkio vienetuose, įmonių, kaip ūkio subjektų, inovacijų, ir baigiant inovacijomis viešajame sektoriuje. Minėtų inovacijų visuma užprogramuoja šalies vystymąsi, konkurencingumą ir sėkmę ilguoju laikotarpiu. Bene didžiausias indėlis ekonomikos augimui yra užprogramuojamas įmonių kuriamomis ir diegiamomis inovacijomis. Plačiaja prasme, remiantis Oslo 2018 m. manualu, inovacijas galima būtų skirstyti į produkto inovacijas, apimančias inovatyvių gaminių ir paslaugų kūrimą ir įvedimą į rinką, ir proceso inovacijas, apimančias procesų tobulinimą, kurie reikalingi sukūrti ir/ar pagaminti ir/ar pateikti produktus į rinką ir apima tiek pagrindinių, tiek palaikomųjų veiklų inovacijas pridėtinės vertės grandinėje.

Šiame straipsnyje koncentruojamasi į įmonių kuriamas inovacijas ir vadovaujamosi Oslo manualo 2005 m. inovacijų skirstymu į atskiras rūšis. Tai bus panaudojama, kaip pagrindas pagrindinių sėkmės rodiklių inovacijų srityje modelio sukūrimui inovatyviai įmonei. Sukurtas modelis sudarys prielaidas įmonėms tobulinti savo funkcionavimą inovacijų pagrindu, o politikos formuotojams suteiks papildomos informacijos ir pagrindimo fiskalinių paskatų diegimui ir apibrėžimui, siekiant užprogramuoti šalies sėkmingą vystymąsi ilgu laikotarpiu. Modelis atsižvelgia tiek į mikro, tiek į makro aplinkos veiksnius ir pirmuoju žingsniu siūlo įsivertinti įmonės išieities padėtį remiantis savo stiprybių ir silpnybių palyginimu su konkurentų bei aplinkos suteikiamų galimybių ir galimų grėsmių įvertinimu. Sekančiu žings-

#### Summary

*An innovation could be considered a public engine that programs economic growth and progress over the long run. The development of innovations covers all areas of life, ranging from individual innovations in household units, innovations of enterprises as economic entities, and ending with innovations in the public sector. The whole set of innovations programs the country's development, competitiveness and success in the long run. However, the most significant contribution to economic growth is programmed by innovations of enterprises. Broadly speaking and with reference to the Oslo Manual 2018, innovations could be divided into product innovations that include the development of innovative products and services and their introduction into the market, and process innovations that include the development of processes required to develop and /or produce and/or market products and cover both kinds of innovations activities – core and supportive activities in the value added chain.*

*This article will focus on innovations developed by companies in the private sector and their classification by the Oslo Manual published in 2005. It will be used as a basis for the development of the model of the key performance indicators in the field of innovations for an innovative company. The developed model will create the preconditions for enterprises to improve their functioning on the basis of innovations, and will provide policy makers with additional information and justification for the introduction and definition of fiscal incentives in order to program the successful development of country over a long period. The model takes into account both micro and macro environmental factors and, in the first step, proposes to assess the company's outlook based on its strengths and weaknesses compared with the competitors and the assessment of opportunities and potential threats of the environment. By the next step, the model proposes to divide the key performance indicators in the field of innovation to input, process and output indicators, where input indicators cover important key*



niu modelis pagrindinius sėkmės rodiklius inovacijų srityje siūlo skirstyti į įeities, proceso ir išeities rodiklius, kur įeities rodikliai apima idėjų generavimo stadijoje svarbius pagrindinius sėkmės rodiklius bei finansinius ir žmogiškuosius išteklius, skirtus inovacijoms kurti; proceso rodikliai atspindi kaip idėjos įgyvendinimas ir investicijų grąža juda laike; o išeities veiksniai atspindi inovatyvios idėjos komercializavimo rezultatus per suteiktų patentų skaičių, pardavimų, pelno ir investicijų grąžos rodiklius. Pasiūlytas pagrindinių sėkmės rodiklių inovacijų srityje nustatymo modelis galėtų pasitarnauti įmonių inovatyvios veiklos įeities, proceso ir išeities veiksnių efektyvumo vertinimui orientuojantis į produkto (gaminio ir paslaugos) inovaciją per produkto, proceso, organizacinę ir rinkodaros prizmę.

**Raktiniai žodžiai:** Oslo manualas, inovacijos, inovatyvios įmonės, pagrindiniai sėkmės rodikliai, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)

*performance indicators in the field of ideas generation, and financial and human resources allocation for innovations development; process indicators reflect how the idea' implementation and the return on investment are moving in time; while the output factors reflect the results of the commercialization of the innovative idea through the number of patents, sales, profit and return on investment. The proposed model for establishing the key performance indicators in the field of innovation could serve to assess the effectiveness of innovation activities of company through evaluation of input, process and output factors, upon focusing on product (good or service) innovation in the light of product, process, organizational and marketing innovations.*

**Keywords:** Oslo Manual, Innovation, Innovative Companies, Key Performance Indicators, Research and Development

## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA: INOVATYVŪS POŽIŪRIAI

### *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: INNOVATIVE APPROACHES*

**Liudmila LOBANOVA**, dr.  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Liudmila LOBANOVA**, Dr  
Vilnius Gediminas Technical University

#### **Santrauka**

Straipsnyje apibūdinama žmogiškųjų išteklių vadybos paradigmu kaita. Išryškunami žmogiškųjų išteklių vadybos modelių raidos ypatumai. Atskleidžiamos naujos tendencijos, būdingos požiūriams į žmogiškųjų išteklių vadybą. Apibūdinamas socialiai orientuotų ir technologinių inovacijų poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai ir vadybos modelių plėtojimui. Straipsnyje keliama aktuali žmogiškųjų išteklių vadybos problema, susijusi su skaitmeninių inovacijų įtaka organizacijų valdymui, ir ypač žmogiškųjų išteklių valdymui.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškųjų išteklių vadyba, modeliai, evoliucija, socialinės orientacijos, technologijų pažanga, inovacijos

#### **Summary**

*The article describes patterns of human resource management paradigms. Article reveals the new emerging paradigm features. The peculiarities of the development of human resource management models are highlighted. New trends in human resource management are revealed. The impact of socially oriented and technological innovations on the development of human resource management is undermined. The article raises a topical issue of human resource management related to the impact of digital innovations on the management of organizations, and especially on human resource management.*

**Keywords:** Human Resources Management, Models, Evolution, Social Orientations, Technological Advance, Innovations

## INVESTICIJOS Į SVEIKATOS APSAUGĄ: PERSPEKTUVŪS EKONOMINĖS POLITIKOS SPRENDIMAI

### INVESTMENT INTO THE HEALTH CARE: PROMISING ECONOMIC POLICY DECISIONS

**Kristupas VAITIEKŪNAS,**  
Nacionalinis vėžio institutas

**Kristupas VAITIEKUNAS,**  
National Cancer Institute

#### Santrauka

Straipsnyje yra aptariamos šiuolaikinėje sveikatos apsaugos sistemoje pasireiškiančios problemos, šių problemų sprendimui skirtos ekonominės politikos prioritetai bei tokios politikos tobulinimo galimybės. Pagrindinis dėmesys yra teikiamas investicijų į sveikatos apsaugą efektyvumo didinimui, parodoma, kad investicinių sprendimų kryptingumas ir pagrįstumas bei jų orientavimas į viešojo intereso prioritetus sudaro prielaidas iš esmės pagerinti situaciją sveikatos apsaugos sistemoje. Išryškinamos esminės tendencijos, būdingos tiek Lietuvos, tiek ir kitų šalių sveikatos apsaugos sistemų raidai, atskleidžiamos galimybės Lietuvos sąlygomis pasinaudoti pažangia patirtimi, sukaupta moderniose šalyse.

Pateikiamos konkrečios rekomendacijos, skirtos tobulinti sveikatos apsaugai plėtoti reikšmingus ekonominės politikos sprendimus.

**Raktiniai žodžiai:** sveikatos apsauga, ekonominė politika, investicijos

#### Summary

*The article discusses the problems emerging in the contemporary health care systems, the priorities of economic policy aimed at solving these problems and the possibilities to improve such policies. The focus is on the investments efficiency increase in health care, demonstrating that the purposefulness and reasonableness of investment decisions and their orientation to public interest priorities create preconditions for a significant improvement in the health care system. The article highlights main trends that are characteristic for the development of health care systems in Lithuania and other countries, as well as the possibilities for Lithuania to take advantage of advanced experience accumulated in modern countries.*

*Specific recommendations are prepared to develop significant economic policy decisions with the aim to improve health care policy.*

**Keywords:** Health care, Economic Policy, Investment



**Leidinio tiražas - 200 vnt.**