

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

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

VILNIUS

2009\*1(21)

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

---

**Redakcijos kolegija / Editorial Board:**

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

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

**Nariai / Members**

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

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

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

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

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

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

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

**M. DUGGETT**, *Professor, National School of Government and University of Portsmouth, United Kingdom*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

**Redakcija / Editorial Staff:**

Atsakingoji sekretorė / *Executive Secretary:*

**I. Ališauskaitė**

Kalbos redaktorė / *Language Editor:*

**R. Malikėnienė**

Dizainerė / *Designer:*

**M. Petrovič**

**Redakcijos adresas / Address**

Birutės g. 56 / *Birutes St. 56*

LT-08110 Vilnius, Lietuva / *Lithuania*

tel./phone: +370 5 272 4384

faks./fax: +370 5 272 1637

el.paštas/E-mail: fmmc@fmmc.lt



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

# TURINYS / CONTENTS

<b>VYRIAUSIŲJŲ REDAKTORIŲ ŽODIS</b> <i>FOREWORD OF EDITORS IN CHIEF</i> .....	4
<b>EUROPOS SAJUNGOS RAIDOS AKTUALIJOS: INTERNACIONALIZACIJA, INOVACIJOS IR TECHNOLOGIJŲ PAŽANGA</b> <i>DEVELOPMENTAL ISSUES OF THE EUROPEAN UNION: INTERNATIONALISATION, INNOVATIONS AND TECHNOLOGICAL PROGRESS</i>	
<b>K. Masiulis, T. Sudnickas, D. Gudelis, Ž. Židonis.</b> Inovacijos Europos Sąjungos šalių regionuose: viešojo administravimo institucijų vaidmuo <i>Innovations in the European Union Regions: the Role of Public Administration Institutions</i> .....	6
<b>M. Oresky.</b> The Contemporary Approach to Sustainable Development within the European Union: Challenges for Automotive Industry <i>Šiuolaikinis požiūris į darniąją plėtrą Europos Sąjungoje: iššūkiai automobilių pramonei</i> .....	12
<b>N. Ambrusevič, M. Plakys.</b> Aukštųjų technologijų sektorius ekonomikos internacionalizavimo sąlygomis: plėtros finansavimas <i>Sector of High Technologies in Conditions of Economic Internationalization: Financing of Development</i> .....	19
<b>B. Melnikas.</b> Tinklaveika ir verslo bei viešųjų sektorių konvergencija: nauji iššūkiai Europos Sąjungai <i>The Network Society and the Convergence between the Business and Public Sectors: the New Challenges for the European Union</i> .....	28
<b>ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI, SOCIALINĖ RAIDA IR VALSTYBĖS TARNYBA</b> <i>HUMAN RESOURCES, SOCIAL DEVELOPMENT AND CIVIL SERVICE</i>	
<b>E. Chlivickas, P. Papšienė.</b> Investicijos į žmogiškąjį kapitalą: sėkmės strategija <i>Investment in Human Capital: a Success Strategy</i> .....	37
<b>D. Nazarovienė, A. Rastienė.</b> Gyventojų migracija: problemos ir aktualijos <i>Migration of Inhabitants: Problems and Issues of Importance</i> .....	43
<b>J. Paliduskaitė.</b> Karjeros valstybės tarnautojų socialinės garantijos Lietuvoje <i>Social Guarantees for Career Civil Servants in Lithuania</i> .....	52
<b>L. Lobanova, E. Chlivickas.</b> Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje <i>The Assessment of Competence of Human Resources in Public Sector</i> .....	63
<b>RECENZIJOS</b> .....	72

# Vyriausiųjų redaktorių žodis

Gerbiamieji skaitytojai!

Pirmasis 2009-ųjų metų žurnalo „Viešasis administravimas“ numeris išėina Lietuvos narystės Europos Sąjungoje penkerių metų sukakties išvakarėse. Ši aplinkybė yra labai svarbi tiek vertinant situaciją šalyje, tiek pristatant šio žurnalo numerio publikacijas.

Akivaizdu, jog pastarieji penkeri metai buvo didžiulis šuolis, lėmęs Lietuvos visuomenės gyvenimo lygį ir tolesnės ateities perspektyvas. Per praėjusius penkerius metus iš esmės pasikeitė Lietuvos visuomenė, susiformavo ir buvo realiai įgyvendinti visiškai nauji pačios visuomenės gyvenimo būdo bei jos socialinės veiklos ir raidos standartai: Lietuvos visuomenė realiai pasijautė esanti vieningos Europos visuomenės dalimi, gebanti siekti itin aukštų modernizavimo tikslų bei efektyviai reaguoti į naujus iššūkius.

Šiuo metu vykstančio ekonomikos nuosmukio sąlygomis neišvengiamai atsiranda vis labiau didėjančių poreikių skubiai spręsti naujai kylančias socialines problemas, kryptingai ieškoti efektyvių būdų kelti darbo našumą visose ekonominės veiklos srityse, technologiskai bei organizacine prasme iš esmės tobulinti verslo bei viešąjį sektorių, užtikrinti užimtumą, tinkamą socialinę saugą bei visiems visuomenės sluoksniams suteikti realių teigiamų poslinkių bei gerovės ir socialinio komforto garantijų. Ypač svarbu, kad visuomenėje įsivyrautų suvokimas, jog dabartinis ekonomikos nuosmukis iš esmės yra naujo socialinės ekonominės raidos etapo, kuriame neišvengiamai susiklostys kokybiškai nauja ir efektyvi ekonomika bei bus pasiektas

gerokai didesnis gerovės lygis, pradžia: kiekvienas nuosmukis visada perauga į ekonomikos pakilimo bei jos efektyvumo padidėjimo fazę, todėl geriausias būdas įveikti patį nuosmukį – kryptingai dirbti siekiant sukurti kokybiškai naują ir gerokai efektyvesnę ekonominę sistemą bei socialinę jos aplinką.

Beje, narystė Europos Sąjungoje suteikia daug papildomų galimybių ne tik sėkmingai įveikti dabartinius sunkumus, bet ir įgyvendinti įvairialypes tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus modernizavimo priemones, leidžiančias netolimoje ateityje pasiekti išties aukštą lygį plėtojant perspektyvias proveržių sritis.

Šiame žurnalo numeryje pagrindinis dėmesys skiriamas dviem temoms, kurios yra išskirtinai aktualios dabartiniu metu. Pirmą, tai inovacijų, technologijų pažangos ir efektyvių organizacinių formų sklaidos aktyvinimas Europos Sąjungoje, atsižvelgiant į naujus iššūkius, kylančius socialinės ekonominės raidos internacionalizavimo aplinkoje. Antra, tai žmoniškųjų išteklių kokybės gerinimas, ypač atsižvelgiant į naujas socialinės raidos reikmes bei į poreikius visapusiškai tobulinti vadybą ir administravimą visose šiuolaikinės visuomenės raidos grandyse. Suprantama, šios temos nagrinėjamos atsižvelgiant į viešojo administravimo ir valstybės tarnybos tobulinimo poreikius bei prioritetus.

Tikimės, kad šiame žurnalo numeryje pateikiamos mintys ir idėjos bus naudingos bei įdomios mūsų skaitytojams.

Sėkmės Jums, gerbiamieji skaitytojai!

## *Foreword of Editors in Chief*

---

*Dear Readers,*

*The first volume of the “Viešasis administravimas” (Public Administration) journal is being issued on the eve of the fifth anniversary of Lithuania’s membership in the European Union. This circumstance has high significance both in estimating the current situation in the country and in presenting the publications included in the present journal.*

*Obviously, the last five years were a giant leap that determined the Lithuanian society’s standard of living and prospects for further future. The recent five years have essentially changed the Lithuanian society; meanwhile, totally new standards related to the lifestyle, social activity and development of the society itself have acquired a shape and have been implemented in reality: the Lithuanian society has recognised itself in the concrete as part of the united European society able to seek particularly high modernisation goals and react efficiently to new challenges.*

*The current economic recession conditions inevitably result in emergence of increasing needs for immediately solving the newly developing social problems, searching purposefully for efficient ways to raise productivity in all the spheres of economic activity, improving essentially all the business and public sectors in the technological and organisational aspects, ensuring employment, relevant social security, as well as provision of realistic positive shift, welfare and social comfort related warranties for all the social groups. A goal of special importance is that the society develop an understanding that the ongoing economic recession is essentially a beginning of a new social-economic development stage characterised by inevitable development of an economy having a new quality and*

*efficiency and achievement of a much higher level of the former welfare: every recession develops into a phase of economic growth and increase of economic efficiency. Therefore, the best way to cope with the very recession is purposeful work oriented towards development of an economic system having a new quality and much higher efficiency as well as a related social environment.*

*Besides, the membership in the European Union provides numerous additional opportunities allowing not only to successfully overcome the current difficulties, but also to implement versatile measures related to modernisation of both the business and public sectors and allowing to achieve a really high level of elaborating perspective sally spheres in the near future.*

*The present volume of the journal is mainly dedicated to two topics that currently have exceptional significance. Firstly, it is promoting dissemination of innovations, technological progress and efficient forms of organisation in the European Union, including those related to the new challenges emerging in the environment of internationalisation of social-economic development. The second topic relates to improving the quality of human resources, especially with regard to the new social development needs and the necessity for overall improvement of management and administration in all the levels of contemporary societal development. Naturally, the aforementioned topics are analysed in the light of the needs and priorities related to improvement of public administration and civil service.*

*We hope that our readers will find the thoughts and ideas presented in the current volume of the journal useful and revealing.*

*We wish you success, dear readers!*

# INOVACIJOS EUROPOS SAJUNGOS ŠALIŲ REGIONUOSE: VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ VAIDMUO

## *INNOVATIONS IN THE EUROPEAN UNION REGIONS: THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION INSTITUTIONS*

**Kęstutis MASIULIS**, prof. dr.,  
**Tadas SUDNICKAS**, doc. dr.,  
**Žilvinas ŽIDONIS**, doc. dr.,  
**Dangis GUDELIS**, dr.,  
Mykolas Romeris universitetas

**Kestutis MASIULIS**, Prof. Dr.,  
**Tadas SUDNICKAS**, Assoc. Prof., Dr.,  
**Dangis GUDELIS**, Dr.,  
**Zilvinas ZIDONIS**, Assoc. Prof., Dr.,  
Mykolas Romeris University

### Santrauka

Straipsnyje nagrinėjami ES inovacijų ir regionų vystymo viešosios politikos aspektai bei viešojo sektoriaus institucijų vaidmuo įgyvendinant Vilniaus regiono (apskritis) inovacijų politiką. Vilniaus regiono inovacijų politika lyginama su kitais keturiais tirtais ES šalių regionais – Blekinge (Švedija), Emilija-Romana (Italija), Kouvola (Suomija) ir Šiaurės Jutlandija (Danija). Tyrimas buvo vykdomas kaip MERIPA (*Methodology for European Regional Innovation Policy Assessment*) projekto dalis. Pirmia, buvo imami interviu iš pagrindinių inovacijų politikos formuotojų. Trisdešimt trys interviu klausimai buvo sudaryti siekiant išsiaiškinti respondentų nuomones apie pagrindines inovacijų teorijos metakoncepcijas – sistemą, pasitikėjimą, mokymąsi ir partnerystę (valdymą). Antra, buvo apklaustos regionų smulkiojo ir vidutinio verslo (SVV) įmonės. Klausimyną sudarė 28 klausimai, kuriais siekta atskleisti, kokį poveikį viešųjų institucijų veikla turi SVV įmonių inovacinei veiklai.

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad tiek Vilniaus, tiek kituose tirtuose regionuose nenusistovėjusi inovacijų terminija ir koncepcijų įvairovė lemia labai skirtingą šios srities politikos formuotojų požiūrį į sėkmingų inovacijų diegimo veiksnius. Tyrimas parodė, kad Vilniaus regiono SVV įmonės palankiausiai vertina privataus sektoriaus organizacijų teikiamas paslaugas ir glaudžiausiai bendradarbiauja su partneriais iš privataus sektoriaus. Antra vertus, viešųjų institucijų parama diegiant inovacijas ir bendradarbiavimo laipsnis su įmonėmis vertinamas labai prastai. Todėl pagrindinė šio straipsnio išvada yra tokia – nors inovacijų politika yra integrali bendrojo Vilniaus regiono strateginio plano dalis, įgyvendinimo lygmeniu viešųjų institucijų veikla nedaro esminio poveikio skatinant SVV įmonių inovacijų diegimo procesus.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*From the perspective of EU Economic and social development policy, the article analyses the role and impact of public administration agencies in implementing and assessing regional innovation policy in Vilnius region. As a part of (MERIPA Methodology for European Regional Innovation Policy Assessment) project, the research was conducted in five EU regions: Blekinge (Sweden), Emilia-Romagna (Italy), Kouvola (Finland), North Jutland (Denmark), and Vilnius (Lithuania). The research is based on the combination of qualitative and quantitative methods and aims to compare Vilnius region innovation policy with other four regions as well as to assess the impact of innovation policy. Firstly, five policy actors in the regions were selected and interviewed. The 33 questions were elaborated having in mind four meta-concepts within the innovation theory: System, Trust, Learning and Partnership (Governance). Secondly, the questionnaire of twenty eight questions was distributed to small and medium enterprises of Vilnius region.*

*Based on the research data analysis, the following conclusions were drawn. Interview research data shows that, because of variety of concepts and terminology, in Vilnius region, as well as in other four regions, innovation policy stakeholders define innovation policy in different ways. Vilnius region innovation policy is integral part of regional development plan, but the missing part is implementation of the plan. Survey indicates that among the comparison regions, small and medium Vilnius region enterprises gave the highest scores for private business services, and the lowest scores for public business services. Also SME's in Vilnius region did not consider public institutions to have made a remarkable contribution in this area. Financial support and support on Research and Development were the most important areas of innovation policy for the respondent companies in Vilnius.*

# THE CONTEMPORARY APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITHIN THE EUROPEAN UNION: CHALLENGES FOR AUTOMOTIVE INDUSTRY

*ŠIUOLAIKINIS POŽIŪRIS Į DARNIAJĄ PLĖTRĄ EUROPOS SAJUNGOJE:  
IŠŠŪKIAI AUTOMOBILIŲ PRAMONEI*

**Milan ORESKY**, Ph.D., Ing.,  
University of Economics, Bratislava, Slovakia

**Milan ORESKY**, Dr,  
Bratislavos ekonomikos universitetas, Slovakija

## Summary

The contemporary global economic situation – financial crises, global economic crises – reflect weaknesses of the current economic system and that the world is not ready enough to apply what we currently name sustainable growth. We must go downstream from political agenda to everyday economic reality. The present article is a contribution to sustainable development, its definition, compact principles and how with business and consumers handle with it. The four main dimensions of sustainable development are as follows: the environmental dimension, the economic dimension, as well as the societal and institutional dimensions. In the business sphere, we limited our attention to automotive industry. Another quite common definition is that of sustainable consumption, but open is only the related perception by the people. The EU Commission's key actions are concentrated on the EU budget and regulations related to the concept of sustainable growth within the Agenda 21. Targets of polluting emissions reduction within Europe and within the world are realistic, but they are only minutiae within the frame of the entire concept of sustainable growth. Within our conclusions, we envisage both positive and negative trends in terms of positioning on sustainable development in automotive industry. And we observe that the situation has matured to a great extent for harder discussion.

## Santrauka

*Dabartinė pasaulio ekonomikos būklė – finansinė krizė, pasaulinės ekonominės krizės – išreiškia esamo laikotarpio ekonominės sistemos silpnybes, mažą pasaulio galimybę praktiškai taikyti vadinamąją darniąją plėtrą. Reikėtų iš politikų kabinetų pažvelgti į kasdienę ekonomikos realybę. Šiame straipsnyje nagrinėjama darnioji plėtra, jos apibrėžimas, trumpai aptariami principai bei analizė, jos santykis su verslo sektoriumi bei vartotojais. Pagrindiniai keturi darniosios plėtros aspektai yra šie: aplinkosaugos, ekonominis, visuomeninis ir institucinis. Iš verslo sektoriaus nagrinėti pasirinkta automobilių pramonė. Gana dažna darniojo naudojimo sąvoka, tačiau ji vartojama gyventojų požiūriu. Svarbiausia Europos Komisijos veikla sutelkta į ES biudžetą bei teisės aktus, reglamentuojančius darnųjį augimą taip, kaip jis apibrėžiamas „Darbotvarkėje 21“. Taršos emisijų mažinimo tikslai Europos ir pasaulio mastu – realistiški, tačiau bendrosios darniojo augimo koncepcijos mastu tai tik maža detalė. Išvados apžvelgiamos ir teigiamos, ir neigiamos darniosios plėtros taikymo automobilių pramonėje tendencijos. Pažymima, kad esama padėtis jau pribrendusi sudėtingesnėms diskusijoms ir svarstymams.*

# AUKŠTŪJŲ TECHNOLOGIJŲ SEKTORIUS EKONOMIKOS INTERNACIONALIZAVIMO SĄLYGOMIS: PLĖTROS FINANSAVIMAS

## *SECTOR OF HIGH TECHNOLOGIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INTERNATIONALIZATION: FINANCING OF DEVELOPMENT*

**Nikolaj AMBRUSEVIČ,**

**Modestas PLAKYS,**

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

**Nikolaj AMBRUSEVIC,**

**Modestas PLAKYS,**

Vilnius Gediminas Technical University

### **Santrauka**

Straipsnyje analizuojama aukštųjų technologijų sektoriaus padėtis Lietuvoje ir vertinamos jo plėtros galimybės pritraukiant alternatyvius finansavimo šaltinius. Darbe skiriamas ypatingas dėmesys investiciniams fondams, kurie įvardijami kaip papildomi aukštųjų technologijų sektoriaus finansavimo šaltiniai.

Savo prigimtimi tarptautinė aukštųjų technologijų rinka verčia ieškoti bendrų kilusių problemų sprendimo ekonomikos internacionalizavimo sąlygomis. Atlikta Lietuvos finansavimo mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros analizė parodė, kad mūsų šalis gerokai atsilieka nuo visame pasaulyje vyraujančių tendencijų. Todėl būtina atkreipti dėmesį į sėkmingai inovacijomis pagrįsta ekonomika galinčių pasigirti šalių patirtį. Straipsnyje pateikiamas Danijos stabilios aukštųjų technologijų sektoriaus augimo pavyzdys. Šis lygmuo buvo pasiektas pasitelkus naujai investuoto kapitalo ir investicinių fondų lėšas.

Darbo pabaigoje daroma prielaida, kad aktyvus investicinių fondų pritraukimas į aukštųjų technologijų sektorių galėtų padėti išspręsti su šios šakos plėtra susijusias problemas, tokias kaip papildomų lėšų į aukštųjų technologijų sektorių pritraukimas, verslo sektoriaus skatinimas, investicinių prekių eksporto mažinimas.

Straipsnis recenzuotas

### **Summary**

*This article presents the analysis of the situation of the sector of high technologies in Lithuania and evaluates the perspectives for sectors development using alternative financial sources. The work paper pays especial attention into investment funds, which are named as subsidiary financial sources of high technology sector.*

*By the nature being international the market of high technologies leads to forage for common solutions for arisen problems in conditions of economics internationalization. Analysis of financing of scientific research and technology development in Lithuania has demonstrate, that our country is vastly straggled from the dominated tendencies in the whole world. Therefore, there is necessary to spotlight into experience of the countries, which may be proud of successful economy based on innovations. The article lays an example of Denmark's high technology sector growth, which was achieved by invoking of venture capital and investment funds sources.*

*At the end of the work the assumption, that active investment funds invoking into sector of high technologies may be helpful to solve problems related with development of this segment, such as invoking of subsidiary financial sources into high technology sector, stimulation of business sector, reduction of export of investment goods, has been made.*



# TINKLAVEIKA IR VERSLO BEI VIEŠŪJŲ SEKTORIŲ KONVERGENCIJA: NAUJI IŠŠŪKIAI EUROPOS SAJUNGAI

## *THE NETWORK SOCIETY AND THE CONVERGENCE BETWEEN THE BUSINESS AND PUBLIC SECTORS: THE NEW CHALLENGES FOR THE EUROPEAN UNION*

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

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

### Santrauka

Straipsnyje nagrinėjami aktualūs teoriniai klausimai, skirti tinklaveikai ir šiuolaikinei visuomenei būdingiems organizaciniams pokyčiams, pasireiškiantiems globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje bei Europos Sąjungos raidos ir plėtros sąlygomis.

Atskleista šiuolaikinei visuomenei ir jos raidai charakteringų organizacinių pokyčių esmė. Parodyti nauji iššūkiai Europos Sąjungos visuomenei, ypač iššūkiai, kylantys globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo aplinkoje ir išreiškiantys daugialypius organizacinius pokyčius visuomenės gyvenime.

Parodyta, kad pagrindiniai organizaciniai pokyčiai šiuolaikinės visuomenės gyvenime apima tokias sritis, kaip tinklaveika, taip pat integracijos ir konvergencijos tarp verslo ir viešojo sektorių procesai. Apibūdinami konvergencijos tarp verslo ir viešojo sektoriaus ypatumai, išreiškiantys pokyčius įvairių organizacijų vadyboje. Apibūdinami šiuolaikinėms organizacijoms būdingų vertikalųjų ir horizontaliųjų ryšių sistemų pokyčiai, taip pat pokyčiai tarp formaliųjų ir neformaliųjų struktūrų, parodytos šių pokyčių pasekmės tolesnei socialinei ekonominei raidai ir technologijų pažangai. Parodytas organizacinių pokyčių vaidmuo žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimo sąlygomis, atsižvelgiant į naujus iššūkius plėtojant bendrą ekonominę ir kultūros erdvę Europos Sąjungoje.

Ypač detalai apibūdinti nauji reiškiniai, išryškėję nacionalinių valstybių ir tarptautinio verslo subjektų sąveikos srityje. Atskleidžiami interesų konfliktai, rodomos galimybės tarptautiniu mastu įgyvendinti darniosios plėtros bei tinklaveikos aktyvinimo idėjas.

Straipsnyje išdėstytos idėjos gali būti panaudotos plėtojant mokslinius tyrimus vadybos ir administravimo srityje atsižvelgiant į naujas Europos Sąjungos raidos tendencijas.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The present article is dedicated to an analysis of the urgent theoretical problems in relation with the network society creation and with the organisational changes in the societal life considering globalisation and internationalisation processes as well as the European Union's developmental processes.*

*The processes related to the organisational changes important for the modern society and its development are analysed in the article. The new challenges for the society in the European Union are described, especially the challenges reflecting the organisational changes in the societal life in the context of globalisation and political, social, economic, cultural and technological internationalisation.*

*The following factors are defined as the main organisational changes in the societal life: the changes oriented towards network society creation and the processes of the integration and convergence between the business and public sectors. Peculiarities expressing business – public sector convergence are described, including peculiarities characterising the managerial changes in modern organisations. The changes in the systems of vertical and horizontal connections, as well as the changes in the relationship between formal and non-formal structures are described. The author analyses the consequences of the aforementioned changes for further social, economic and technological development. The role of the organisational changes is pointed out in the context of a knowledge-based society and knowledge economy creation processes, as well as integral economic and cultural spaces in the European Union development processes.*

*The new tendencies in the area of relationships between national states and international companies and other international business subjects are described in detail. The author characterises conflicts of interests and describes the possibilities to realise the ideas of harmonious societal development in the international dimension, as well as ideas on network society creation.*

*The material and ideas of the present article could be used for the further scientific research on management and administration considering the new development tendencies in the European Union.*

# INVESTICIJOS Į ŽMOGIŠKĄJĮ KAPITALĄ: SĖKMĖS STRATEGIJA

## INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL: A SUCCESS STRATEGY

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

**Palmira PAPŠIENĖ**,  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

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

**Palmira PAPSIIENE**,  
Vilnius Gediminas Technical University

### Santrauka

Žmogiškojo kapitalo teorijos pradininkai teigė, kad žmogiškasis kapitalas – tai žmogaus žinios, įgūdžiai ir kiti gebėjimai, leidžiantys gerinti veiklos rezultatus ir didinti pajamas. Žmoniškajam kapitalui priskiriamos išlaidos švietimui, kvalifikacijai įsigyti, medicininiam aptarnavimui. Į žmones orientuotos investicijos sudaro prielaidas ekonominiam ir socialiniam šalies augimui, o individui – gerėjančią gyvenimo kokybę ir didėjančias pajamas. Ekonomikos transformacija į žinių ekonomiką skatina domėjimąsi žmogiškaisiais organizacijos ištekliais ir jų potencialu. Organizacijos konkurencingumo ir išlikimo sąlyga tampa gebėjimas prisitaikyti ir tinkamai veikti sparčiai kintančioje aplinkoje. Šie procesai negali apsieiti be žmogiškųjų išteklių ir strateginių pokyčių. Per paskutinius du dešimtmečius mokslininkai daug dėmesio skyrė žmogiškųjų išteklių potencialui įvertinti, siekiant organizacijos tikslų.

Įgyvendinant organizacijos tikslus yra būtinos investicijos, kurios leistų geriau atskleisti darbuotojų gebėjimus ir galimybes. Organizacijos strategija ir žmogiškojo kapitalo strategija turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmogiškojo kapitalo potencialas lemia organizacijos klestėjimą. McKinsey 7S modelis leidžia sistemingai ir visapusiškai įvertinti svarbius organizacinius veiksnius, kurie apibūdina organizacijos veiklą. Jis gali būti sėkmingai taikomas, nes organizacija naudoja visas prieinamas žmogiškojo kapitalo priemones ir jas sėkmingai įgyvendina.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*Early human capital theories argued that human capital consists of human knowledge, skills and abilities aimed at increasing the volume of production and income. It embraces expenditure on education, skills acquisition, and medical services. People-oriented investment gives the country a certain amount of economic and social gains, improving life quality of individuals and increase in revenue. Transformation of economy to knowledge economy promotes interest in the organisation's human resources and the related potential. The organisation competitiveness and survival factor is the ability to adapt in the rapidly changing work environment. These processes cannot happen without a strategic action. In the last two decades, many scientists are discussing the potential impact of the people on the business objectives of the organisation.*

*While implementation of the objectives of the organisation investments are necessary in order to fully reveal the skills and potential of the employees. The organisation's strategy and human capital strategy must constitute an indivisible wholistic construct, since it is the people that directly determine the organisation's competitiveness and prosperity of the market. The McKinsey 7S model allows a systematic and comprehensive estimation of the important organisational factors that describe the organisation's performance. The McKinsey 7S model can be described as successful in all the respects, as the organisation applies and successfully implements all the available tools and insights.*

# GYVENTOJŲ MIGRACIJA: PROBLEMOS IR AKTUALIJOS

## *MIGRATION OF INHABITANTS: PROBLEMS AND ISSUES OF IMPORTANCE*

**Daiva NAZARVIENĖ**, dr.,  
Vilniaus vadybos aukštoji mokykla

**Aušra RASTENIENĖ**, dr.,  
Vilniaus universitetas

**Daiva NAZARVIENE**, Dr.,  
Higher School of Management, Vilnius

**Ausra RASTIENIENE**, Dr.,  
Vilnius University

### Santrauka

Globalizacijos procesas akivaizdžiai rodo, kad ekonominė migracija kaip reiškinys neatsiejama ne tik nuo ekonominio šalies gyvenimo ir padėties darbo rinkoje, bet ir nuo individo asmenybės ir visuomenės vertybių. Straipsnyje keliami ir patvirtinama hipotezė, kad emigracijos priežastys priklauso nuo visuomenės vertybių sistemos ir visuomenės vertybių sistema leidžia numatyti galimus emigracijos pokyčius. Jei emigraciją sukeliančios priežastys visuomenės vertybių sistemoje vaidina labai svarbų vaidmenį, jos gali išlikti svarbios ilgą laiką.

2004 m. atliktas Lietuvos visuomenės vertybinių nuostatų tyrimas leidžia teigti, kad Lietuvos visuomenės didžiausio pritarimo sulaukė individualistinės vertybės, kiek mažiau – visuomeninės ir mažiausiai – hedonistinės. Palyginus gautus rezultatus su deklaruojamomis emigracijos priežastimis (2006 m. tyrimai) gauta, kad nors pagal vidutinį pritarimą skirtingoms vertybėms, aukščiausias respondentų įvertinimas teko individualistinėms vertybėms, tačiau grupuojant respondentus pagal jų vertybines nuostatas, pagrindinę grupę (net 53 % visų respondentų) charakterizuojančiu požymiu tapo jų preferencijos materialinėms vertybėms ir ekonominiai pasirinkimai. Tai leidžia teigti, kad didelė mūsų visuomenės dalis sprendimą migruoti renka ir artimiausiu metu pasirenks vedami ekonominių, materialinių motyvų. Tačiau tikėtina, kad visuomenės dalis, teikianti didžiausią pritarimą individualistinėms vertybėms (ypač jauni ir socialiniais įsipareigojimais nesusię), keičiantis socioekonominėms aplinkybėms – gerėjant ekonominei situacijai, bus linkusi emigruoti dėl geresnės gyvenimo kokybės, savirealizacijos ir savo vertės pajautimo.

Gauti rezultatai patvirtino iškeltą hipotezę ir, kaip rodo paskutiniai emigracijos tyrimai, gana aiškiai leido numatyti būsimų emigracijos priežasčių vyravimą bei srautų kitimą.

Straipsnis recenzuotas

### Summary

*The process of globalization manifests that economic migration as a phenomenon is closely linked not only to the country economy and labour market but moreover to the personality of emigrant and values of society. The article discusses and corroborates hypothesis that emigration depends on the society system of values and this system of values foresees possible changes of emigration. Moreover, if these causes are of great importance to the society value system, they might be valid for a long time.*

*The survey carried in 2004 about Lithuanian society values attitudes allows to state that mostly appreciated were individualistic values, less appreciated – public and the least – hedonistic ones. Taking into comparison the results with the declared emigration reasons (of survey carried in 2006) turned out that according to average acceptance of different values, the highest evaluation by respondents referred to individualistic values. However, by ranking respondents according to their values attitudes, the characterised feature of the main group (53 per cent of all respondents) became their preference to tangible and economic choices. It allows to state that the majority part of our society makes the decision to migrate and will make it because of economic and tangible motives. However, it is likely that people who take the highest priority to individualistic values (especially young and free from social obligations) due to changing socioeconomic circumstances, the better economic situation will tend to emigrate in terms of better quality of life, self-realisation and the feeling of self-value.*

*The results have confirmed the hypothesis and the latest emigration survey allows foreseeing the tendency of emigration reasons and flowing changes.*

# KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SOCIALINĖS GARANTIJOS LIETUVOJE

## SOCIAL GUARANTEES FOR CAREER CIVIL SERVANTS IN LITHUANIA

**Jolanta PALIDAUSKAITĖ**, prof. dr.,  
Kauno technologijos universitetas

**Jolanta PALIDAUSKAITE**, Prof Dr,  
Kaunas University of Technology

### Santrauka

Straipsnio tikslas – apibrėžti ir įvertinti Lietuvos karjeros valstybės tarnautojų socialines garantijas. Rengiant straipsnį taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisės aktų turinio analizė, lyginamasis metodas ir atvejo studija.

Straipsnyje socialinės garantijos analizuojamos skirtingais rakursais. Pirmiausia bandoma analizuoti personalo vadyba besidominčių tyrinėtojų pozicija. Dažniausiai tyrinėtojai socialinių garantijų temą gvildena aptardami kompensavimo mechanizmus. Lietuvoje mokslininkai šiai temai nėra skyrę daug dėmesio, bet šia tema domisi praktikai, atskiros institucijos, atsakingos už valstybės tarnautojų veiklos vadybą, todėl akcentuojama spraga akademinio diskurso kontekste.

Socialinės garantijos susijusios su valstybės vykdoma socialine politika, tad dėmesys skiriamas socialinės apsaugos sistemai. Visi Lietuvos gyventojai, įskaitant ir valstybės tarnautojus, turi teisę naudotis valstybės parama ir socialinės apsaugos sistema. Atskiros visuomenės grupės turi teisę naudotis specialiomis socialinėmis garantijomis, bet dauguma karjeros valstybės tarnautojų nepriklauso šiai kategorijai.

Piliečių socialines teises reglamentuoja šalies Konstitucija, todėl šio dokumento analizė leidžia konstatuoti esamas socialines teises, kurios realizuojamos teikiant atskiras socialines garantijas. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos apibrėžiamos Valstybės tarnybos įstatyme, todėl socialinių garantijų apimtis bei raida bandoma analizuoti pradedant nuo 1995 m. LR valdininkų įstatymo iki aktualios LR valstybės tarnybos įstatymo redakcijos. Teisės aktų analizė leidžia teigti, kad valstybės tarnautojų socialinių garantijų apimtis labai pakito: ne tik išaugo jų skaičius, bet stebimi ir kokybiniai pokyčiai. Socialinės garantijos apima įvairias atostogas, medicininį ir pensinį draudimą, įvairias lengvatas ir paramą darbuotojams. Kai kurios socialinės garantijos apibrėžiamos Valstybės tarnybos įstatyme, kai kurie aspektai paliečiami Darbo kodekse ar kituose poįstatyminiuose aktuose.

Vykstančių pokyčių atskirų Vakarų šalių valstybės tarnyboje kontekstas leidžia pažvelgti į socialines garantijas platesniu rakursu. Socialinės garantijos yra viena personalo motyvavimo priemonių, tad bandoma nustatyti jų vietą valstybės tarnautojų motyvavimo sistemoje, lyginant Lietuvos ir kitų Vakarų šalių praktiką. Straipsnis baigiamas įžvalgomis apie galimas Lietuvos valstybės tarnautojų socialinių garantijų vystymosi tendencijas.

### Summary

*The aim of the article is to define and evaluate social guarantees of career civil servants' in Lithuania. Article starts with a short introduction to the subject of civil servants' social guarantees. Author has used such research methods as scientific literature analysis, content analysis of legal acts, comparative analysis and case study.*

*Social guarantees of career civil servants' are analyzed from different perspectives. Researchers who concentrate on personnel management study the topic as one of compensation mechanisms. Lithuanian scientists writing about personnel management in public sector do not analyze this theme. So the author stresses the existing gap in academic discourse on this question in comparison with the attention from the practitioners' side.*

*Social guarantees are part of state social policy and social rights should be guaranteed by state institutions. All Lithuanian citizens, including civil servants, are entitled to state social insurance and social support. Certain groups have a right to special social allowances, meanwhile a majority of career civil servants do not belong to this category.*

*Citizens' social rights are defined in the constitutional document, so Lithuanian constitution of 1992 has been analysed. Social rights of civil servants are realized through various social benefits. They are defined in the main document - Civil Service Law. This law has its own history so all editions of the law were analyzed starting from the law issued in 1995 and ending with the analyses of current version. Comparing with the social guarantees defined by the first law of 1995 evident is the tendency to expand the scope of those benefits. Not just quantity but also the content of social benefits proves it. First law mentioned only 6 social benefits the later editions of the law broadened the understanding of benefits for a career civil servants. All social rights listed in constitutional documents were elaborated through Civil Service Law, Labour Code or other legislation, which also regulate certain aspects such as insurance in case of professional illness, retirement pension, etc.*

*Changes in civil service of Western democracies provide the broader perspective for the analyses of social guarantees. Recent developments poses many question, such as how to convince that civil servants more than any other professional are entitled to special pension, better health insurance, etc. Finally social guarantees are studied in the context of personnel motivation. Social guarantees may be understood as part of working condition or as the mean of external motivation. Surveys conducted in various countries show that social guarantees influence civil servants while choosing or working in civil service. Author ends with several insights trying to predict how social benefits can be developed in the future. According to optimistic scenario to the existing social benefits special retirement program may be added. The pessimistic version can mean the broad revision of social benefits for various population groups and the decision to equalize them for all citizens. But the development of social guarantees for Lithuanian career civil servants may also be influenced by general political, economical and social situation, the development of science, management, technologies.*

# ŽMOGIŠKUJŲ IŠTEKLIŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

## *THE ASSESSMENT OF COMPETENCE OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC SECTOR*

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

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

**Liudmila LOBANOVA,**  
Vilnius Gediminas technical university

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

### **Santrauka**

Vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo administravimo sistemos sėkmę – žmogiškųjų išteklių profesionalumas ir kompetencija. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijų lavinimas yra ir bus prioritetingas viešojo administravimo sistemos tobulinimo sąlyga. Kvalifikacijos tobulinimo, kompetencijų vertinimo ir lavinimo problemų analizė yra aktuali viešojo administravimo sistemos tobulinimui tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. Tobulinant viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimo sistemą siūloma įdiegti į galutinį rezultatą orientuotą ir kompetencijų reikalavimais pareigybėms grindžiamą kompetencijų vertinimo modelį. Remiantis kompetencijų modeliu būtų tikslinga individualizuoti tarnybinės veiklos kasmetinio vertinimo metodiką. Siūlomas kompetencijų vertinimo modelis, kuriame išskiriamos trys kompetencijų sritys (viešojo administravimo, dalykinė profesinė ir socialinė kompetencija). Modelis leistų numatyti reikalingą (reikalaujamą) pagal pareigybės sudėtingumą kompetencijos lygį ir taikant kompetencijų vertinimo skalę efektyviau atlikti kasmetinio vertinimo procedūrą, o nustačius esamą kompetencijos lygį numatyti reikalingas kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų lavinimo priemones.

### **Summary**

*One of the key factors in determining the success of public administration system is human resources' professionalism and competence. Public sector human resources' qualification development and competence training are and will be the priority condition of improving the public administration system. The analysis of qualification development, competence evaluation and training problems is topical to the public administration system development in the theoretical and practical aspects. Improving public sector's human resources competence evaluation system it is proposed to introduce a result-oriented work, competence evaluation model based on the competency requirements for posts. On the basis of competence model it is appropriate to individualize the annual assessment methodology of official activity. The proposed model for the competence evaluation, which identifies three areas of competence (public administration, objective-professional, and social competence) allow conducting the annual assessment procedure more effectively foreseeing the necessary (required) competence level of competence for the post complexity and applying the competence evaluation scale; and foreseeing the necessary professional development and competence training means when the present competence level is identified.*

## Atmintinė autoriams

Leidiny „Viešasis administravimas“ – aukštos minties mokslinis ir praktinis žurnalas, platinamas ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, kelia šiuos būtinus reikalavimus moksliniams straipsniams.

Pirmenybė teikiama anksčiau neskelbtiems aukšto mokslinio lygio straipsniams, parašytiems aiškiai ir suprantamai ne tik specialistams, bet ir platesnei visuomenei, besidominčiai viešuoju administravimu. Jeigu bent vienas iš autorių anksčiau skelbė straipsnį, kuriame panaudota ta pati tiriamoji medžiaga arba jos dalis, jis privalo apie tai pranešti leidėjui, pateikdamas anksčiau skelbto straipsnio kopiją. Redakcijai taip pat reikia nurodyti anksčiau skelbtas tezes arba kitą medžiagą.

Žurnale spausdinamuose mokslo straipsniuose turi būti tokio pobūdžio straipsniams būdingos dalys:

- ◆ straipsnio pavadinimas (lietuvių ir anglų k.);
- ◆ autoriaus vardas ir pavardė;
- ◆ mokslinis vardas ir laipsnis, darbovietė (lietuvių ir anglų k.);
- ◆ įvadinė dalis;
- ◆ pagrindinė dalis, kurią rekomenduojama suskirstyti į skyrelius su pavadinimais;
- ◆ išvados, kuriose pateikiami tyrimo rezultatai;
- ◆ santrauka (lietuvių ir anglų k.);
- ◆ naudotos literatūros sąrašas abėcėlės tvarka.

Pageidautina pateikti duomenis apie autorių: gimimo metus, vietą, išsilavinimą, specialybę, mokslo darbų, monografijų, patentų ir kt. skaičių. Kiekvienas autorius nurodo darbo ir namų adresą, elektroninio pašto, telefono, fakso numerius.

Mokslo straipsnių santraukos turi būti glaustos, pateikiamos lietuvių ir anglų kalbomis – iki 1,0 puslapio A4 formato lape. Cituojant autorių, skliaustuose nurodoma jo pavardė, cituojamo literatūros šaltinio leidimo metai.

Mokslo straipsnio apimtis nėra griežtai ribojama, rekomenduojama 6–10 puslapių. Tekstas spausdinamas naudojantis *Microsoft Word* programa.

Iliustracijos, nuotraukos turi būti tinkamos poligrafiškai reprodukuoti. Piešiniai, lentelės, diagramos, schemos – ryškios, nebūtinai spalvotos. Iliustracijos numeruojamos arabiškais skaitmenimis juodu šriftu. Visa grafinė informacija turi būti pateikta atskiromis bylomis *jpg* formatu.

Straipsniai siunčiami elektroniniu paštu. Jeigu pateikiami spausdinti rankraščiai, būtinos jų kopijos kompiuterinėje laikmenoje. Autoriaus pateiktame straipsnyje neturi būti korektūros klaidų.

## Guidelines for Contributors

*The Editorial Staff expects the Journal to become a high quality publication, which propagates scientific and practical ideas and circulates in Lithuania as well as abroad. Therefore articles should meet the requirements appropriate for scientific publications.*

*The Editorial Staff gives preference to high quality studies, assuming they have not been published in any other publication and can be understandable not only to specialists but also to the general public interested in public administration. If at least one of the co-authors has already published the article where the same research material or part of it has been used, s/he should inform the Editorial Staff submitting a copy of the earlier published article.*

*The studies to be published have to contain the following structural parts:*

- ◆ *title of the article;*
- ◆ *author's name and surname;*
- ◆ *scientific name, degree and position, workplace;*
- ◆ *introduction;*
- ◆ *main part of the article (it is recommended to divide it into separate sections with titles);*
- ◆ *conclusions with research results included;*
- ◆ *summary;*
- ◆ *list of references.*

*Contributors are requested to provide personal information: birth date and place, education, speciality, the number of studies, monographs and patents. Their full private and office addresses, e-mail, phone and fax numbers are required.*

*Summaries should be brief and submitted in English (no longer than 1/2 of A4 size paper). The list of references has to be in an alphabetic order. While quoting an author, his/her surname and the year of publication should be provided in brackets.*

*The length of articles is not strictly limited and may include 6-10 pages. Single spacing should be used and the text has to be in Microsoft Word.*

*Illustrations should be of an appropriate quality for reproduction. Drawings, tables, diagrams and schemes should be sharp (not necessarily coloured). Illustrations should be numbered applying Arabic numerals in bold. All graphic information has to be provided in separate files (jpeg format is preferred).*

*Articles are to be sent by e-mail. If a printed copy is provided, a copy of an article in a floppy disc or CD should be also added to it. Articles are to contain no proofread mistakes.*

---

Žurnalo publikacijose pateikti autorių vertinimai ir nuomonės nebūtinai sutampa su redakcijos ar leidėjo nuomonėmis. *Evaluation and comments provided by authors in their articles are not necessarily concurrent with the opinion of the Editorial Staff.*