

**ORGANIZACIJŲ  
VADYBA: sisteminiai  
tyrimai**

**MANAGEMENT  
OF ORGANIZATIONS:  
Systematic Research**

**50**

UDK658.012.4

**Leidinio steigėjas / The founder of the magazine**

Vytauto Didžiojo universitetas

Vytautas Magnus University

**Leidėjai / Publishers**

Vilniaus universitetas

Vilnius University

Lietuvos Ekonomikos institutas

Lithuanian Institute of Economics

**Redakcijos adresas / Editorial office**

Vytauto Didžiojo universitetas  
Ekonomikos ir vadybos fakultetas  
S. Daukanto g. 28, 312 k.  
Kaunas 44246, Lietuva  
Tel.: 8 37 327857; 327856  
Faks.: 8 37 327857  
El. paštas: orgvad@evf.vdu.lt

Vytautas Magnus University  
The Faculty of Economics and Management  
S. Daukanto St. 28, room 312  
Kaunas 44246, Lithuania  
Phone: +370 37 327857; 327856  
Fax: +370 37 327857  
E-mail: orgvad@evf.vdu.lt

**INTERNETO svetainės adresas / INTERNET website address:**

<http://www.vdu.lt/Leidiniai/OrganizacijuVadyba>

**Žurnalas referuojamas:**

- EBSCO Publishing, Inc., Business Source Complete duomenų bazėje  
<http://www.epnet.com>
- Informacijos ir mokymo bendrovės ProQuest duomenų bazėse  
<http://www.proquest.com>
- Centrinės ir Rytų Europos virtualios bibliotekos (CEEOL) duomenų bazėse  
<http://www.ceeol.com>
- Rusijos Mokslų Akademijos Mokslinės ir techninės informacijos instituto (VINITI) duomenų bazėse <http://www.viniti.ru>

**The Journal is reviewed in:**

- Databases of EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete  
<http://www.epnet.com>
- Databases of Information and Learning Limited ProQuest <http://www.proquest.com>
- Databases of Central and Eastern European Online Library (C.E.E.O.L)  
<http://www.ceeol.com>
- Databases of All-Union Institute of Scientific and Technical Information of Russian Academy of Science (VINITI) <http://www.viniti.ru>

# **ORGANIZACIJŲ VADYBA: sisteminiai tyrimai**

EINA NUO 1995 METŲ  
PUBLISHED SINCE 1995

**50**

KAUNAS  
VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY  
2009

**Scientific Editor**

Habil. dr., prof. Povilas Zakarevičius  
Management  
Vytautas Magnus University (Lithuania)

**Editorial Board**

Habil.dr., prof. Antanas Buračas  
Management  
Mykolas Romeris University (Lithuania)  
Mary M. Chapman  
Management  
Chief Executive of Chartered Management  
Institute, President of CECIOS-EMA (UK)  
PhD, assoc. prof. John Girard  
Management  
Minot State University (USA)  
PhD, prof. John N. Kalaras  
Management  
Ariston University (USA)  
Habil. dr., prof. Mechislav Klimovich  
Management  
Moscow Academy of Privatization and  
Entrepreneurship (Russia)  
Habil. dr., prof. Wojciech Kosiedowski  
Management  
Nicolas Copernicus University (Poland)  
PhD, prof. Peeter Kross  
Management  
Estonian Business School (Estonia)  
Habil. dr., prof. Juris Krumins  
Economics  
University of Latvia (Latvia)  
PhD, prof. Martti Laaksonen  
Marketing  
University of Vaasa (Finland)  
Dr., prof. Juan Llopis  
Management  
University of Alicante (Spain)

Habil. dr., prof. Zigmas Lydeka  
Economics  
Vytautas Magnus University (Lithuania)  
Habil. dr., prof. Albinas Marčinskas  
Management  
Vilnius University (Lithuania)  
Dr., Peter M. Rudhart  
Management  
German Center for Productivity and  
Innovation RWI (Germany)  
PhD, prof. Sunanda Sangwan  
Marketing  
Business School of Nanyang Technological  
University (Singapore)  
Ph.D, prof., Gurinder Singh  
Marketing and Internatioal Business  
International Business School, Amity  
University (India)  
Habil. dr., prof. Edmundas Smilga  
Management  
Lithuanian Institute of Economics (Lithuania)  
Dr., prof. Povilas Vanagas  
Management  
Kaunas University of Technology (Lithuania)  
PhD, prof. Poul Wolffsen  
Economics  
Roskilde University (Denmark)  
Joe Zammit  
Management  
President of Malta Institute of Management  
(Malta)  
Habil. dr., prof. Pranas Žukauskas  
Management  
Vytautas Magnus University (Lithuania)

**Managing Editor**

Dr., assoc. prof. Boleslovas Drilingas

# Turiny – Contents

<i>Violeta BARVYDIENĖ, Rasa KATILIENĖ</i> DVASINIS INTELEKTAS – TIKROJI LYDERIO GALIA .....	7
Spiritual Intelligence – the Real Power of a Leader .....	22
<i>Loreta BUKŠNYTĖ, Kristina ŠVOBAITĖ</i> KOGNITYVINIO STILIAUS REIKŠMĖ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ ATITIKIMUI DARBO REIKALAVIMAMS .....	23
The Significance of Cognitive Style for Civil Servants’ Fit to Job Requirements .....	36
<i>Valentinas DUBINAS, Edmundas SMILGA</i> KATALIZATORIAUS KONCEPCIJOS PANAUDOJIMAS, DIDINANT STRATEGINIO VALDYMO EFEKTYVUMĄ LIETUVOJE .....	37
Application of the Accelerator Concept for Increasing Efficiency of Strategic Management in Lithuania .....	52
<i>Tadas GUDAITIS</i> SENATVĖS PENSIJŲ SISTEMOS MODELIŲ TEORINĖ ANALIZĖ .....	53
Models of Old Age Pension System: Theoretical Analysis .....	68
<i>Nina KLEBANSKAJA, Gintarė ŠADAUSKAITĖ</i> ĮMONIŲ REPUTACIJOS VERTINIMO PROBLEMOS IR GALIMYBĖS .....	69
Problems and Opportunities of Companies’ Reputation Evaluation .....	82
<i>Ieva KVEDARAVIČIENĖ</i> LIETUVOS NEKILNOJAMOJO TURTO RINKA – EKONOMINĖS SISTEMOS RAIDOS IŠDAVA .....	83
Lithuanian Real Estate Market as a Result of Economic System Development .....	90
<i>Sonata STANIULIENĖ, Laura USONYTĖ</i> VADOVŲ GALIŲ NAUDOJIMAS LIETUVOS ĮMONĖSE: VADOVŲ IR JŲ PAVALDINIŲ POŽIŪRIŲ Palyginimas .....	91
Managers’ Use of Different Powers in Lithuanian Companies: The Comparison of Managers’ and Their Subordinates’ Viewpoints .....	108

## Turiny – Contents

*Rimgailė VAITKIENĖ, Vestina PILIBAITYTĖ*

VERTĖS VARTOTOJUI KŪRIMO IR SANTYKIŲ SU VARTOTOJ AIS VYSTYMO PROCESŲ INTEGRAVIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS .....	109
Processes of Customer Value Creation and Relationship Development Integration Possibilities .....	126

*Povilas ZAKAREVIČIUS*

ORGANIZACIJŲ ĮVAIROVĖ IR KLASIFIKAVIMAS .....	127
Organizations: Their Variety and Classification .....	140

*Gerda ŽIGIENĖ, Monika MICKEVIČIENĖ*

LIETUVOS NE GYVYBĖS DRAUDIMO ĮMONIŲ VEIKLOS DIVERSIFIKACIJOS ĮVERTINIMAS .....	141
Assessment of Business Diversification in Lithuanian Non-Life Insurance Companies ...	158

## „ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI“

Leidinio „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“ steigėjas yra 1989 m. atkurtas Vytauto Didžiojo universitetas, o leidėjai – Vilniaus universitetas ir Lietuvos ekonomikos institutas. Žurnale skelbiami vadybos bei jam artimų mokslų naujausi sisteminiai tyrimai, recenzuojami reikšmingi mokslo veikalai, apžvelgiami svarbesni moksliniai reiškiniai, svarstomos vadybos pedagoginės ir praktinės problemos. Mūsų leidinyje išspausdinti straipsniai pripažįstami suteikiant mokslinį laipsnį (Mokslo ir studijų departamento prie LR Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas Nr.13, 1998 05 01).

Leidinio „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“ tematikos spektras yra pakankamai platus: vadybos metodologija; organizacijų koncepcijos analizė; organizacijos ir makroekonominės aplinkos sąveika; verslininkystės teorija ir praktika; organizacinis projektavimas; personalo vadyba; vadovavimo metodologija; marketingo vadyba; strateginė vadyba; finansų vadyba; gamybos valdymas; operatyvinis valdymas; vadybos vystymo tendencijos; tarptautinio verslo teorijos ir organizavimas; verslo globalizacija.

Leidinyje spausdinami Lietuvos ir užsienio autorių straipsniai, todėl tai leidžia plačiai diskutuoti apie tarptautines vadybos mokslo problemas.

### Bendrieji reikalavimai straipsnių rankraščiams

1. Straipsnyje turi būti aiškiai suformuluotas mokslinių tyrimų objektas ir tikslai, problema, aptartas nagrinėjamos problemos sprendimas, nurodyti tyrimo metodai, pateikti ir pagrįsti tyrimų rezultatai, padarytos išvados, nurodyta naudota literatūra.

2. Straipsnis gali būti parašytas lietuvių arba anglų kalba. Pradžioje pateikiamos anotacijos po 250 spaudos ženklų lietuvių ir anglų kalbomis kartu su straipsnio raktiniais žodžiais (pagrindinėmis sąvokomis) bei straipsnio pavadinimo vertimais. Pabaigoje būtina pateikti santrauką kita negu straipsnis kalba (anglų arba lietuvių k.), t.y., jeigu straipsnis parašytas lietuvių k., santrauka turi būti anglų k. ir atvirkščiai. Santraukos apimtis – 3000 simbolių.

3. Redakcijai pateikiamas straipsnis turi būti suredaguotas: be rašybos, skrybybos bei stiliaus klaidų; sakiniai turi būti aiškūs ir raiškūs.

4. Straipsnio medžiaga pateikiama šia tvarka: autorius (autorių) vardas, pavardė; straipsnio pavadinimas; straipsnio anotacija lietuvių ir anglų kalbomis kartu su raktiniais žodžiais (pagrindinėm sąvokom); įvadas (jame nurodyti tyrimo objektą, problemą, tikslus, metodus); straipsnio pagrindinis tekstas; išvados; literatūros sąrašas; santrauka.

5. Nuorodos tekste į autorius (šaltinius) turi būti pateiktos, kaip nurodyta pavyzdyje:

1960 metais buvo suformuluoti pirmieji moksliniai užsienio rinkų atrankos metodai (Conners, 1960; Bartels, 1963). B. Liander ir V. Terpstra (1967) paskelbė statistine analize paremtą rinkų atrankos metodą, išskirdami tris rinkos vystymosi lygius: ... . Daugelio kitų autorių (Sethi ir kt., 1971; Etemad, 1981; Doyle ir kt., 1977) siūlomi metodai labai susiję su B. Liander metodu ir jį papildo.

Visi straipsnio tekste cituojami autoriai bei šaltiniai turi būti įtraukti į literatūros sąrašą. Šaltiniai literatūros sąrašė turi būti surikiuoti abėcėlės tvarka. Apiforminimo pavyzdžiai:

#### Žurnalai

Lynne, G. D. (1999). Divided Self-Models of the Socioeconomic Person: The Metaeconomics Approach // Journal of Socioeconomic. Vol. 28, No.3.

#### Knygos

Becker, G. S. (1991). A Treatise on the Family. 2nd ed. – Cambridge, MA: Harvard University Press.

#### Straipsnių rinkiniai

Cleland, J., Kaufmann, G. (1998). Education, Fertility, and Child Survival: Unravelling the Links / In The Methods and Uses of Anthropological Demography, ed. A. M. Basu and P. Aaby. – Oxford: Clarendon.

Johnson, D. G. (1999). Agricultural Adjustment in China: Problems and Prospects. – Working paper, University of Chicago, Department of Economics.

#### Konferenciniai straipsniai

Bai, N. (2001). March Forward to the City or Return Back to the Country: A Study of the Returned Rural Laborers. – Paper presented at the 2001 Labor Flow Conference, Beijing, July 4-6.

#### Disertacijos

Meng, E. C. H. (1997). Land Allocation Decisions and In Situ Conservation of Crop Genetic Resources: The Case of Wheat Landraces in Turkey. – PhD diss., University of California, Davis.

*Statistinės informacijos bei internetiniai šaltiniai*

Statistical Office of Lithuania. (1997). Statistical Yearbook of Lithuania. – Vilnius: Lithuania.

Statistics South Africa. (1996). South African Population Census. Internet access: <http://www.statssa.gov.za/census96/>. [Prieiga per Internetą 2006 04 16].

U.S. Department of Agriculture. Agricultural Statistics of Former USSR Republics and Baltic States. Internet access: <http://www.ers.usda.gov/data/sdp/view.asp?f=international/93009/>. [Prieiga per Internetą 2001 05 16].

6. Visi paveikslai ar lentelės turi būti nespalvoti, t.y. juodai-balti. Paveikslai priimami tik šiais formatais: tif, jpeg, gif, cdr, bmp, eps, doc, rtf ir xls.
7. Įteikiant straipsnį, nurodomi duomenys apie autorių: vardas ir pavardė; mokslinis laipsnis ir vardas, nurodant mokslo sritį ir kryptį; darbovietė (jos pavadinimas, užimamos pareigos, adresas, telefonas, faksas ir elektroninis paštas); mokslinių interesų sritys, tematika; kiti, autoriaus nuožiūra svarbūs duomenys.
8. Autoriai redakcinei kolegijai pateikia 10-15 psl. elektroninę straipsnio rinkmeną ir jo kopiją, išspausdintą

vienoje A4 formato lapo pusėje. Autoriai (jeigu yra ir bendraautorai) turi pasirašyti ant spausdinto straipsnio kopijos. Straipsniai turi būti parengti Microsoft Windows operacinės sistemos Microsoft Word tekstų rengimo sistema, Times New Roman šriftu (12 pt, single). Straipsnio tekstą galima atsiųsti elektroniniu paštu (orgvad@vf.vdu.lt).

9. Kiekvieną pateiktą straipsnį vertina ne mažiau kaip du recenzentai, aktyvūs mokslininkai, kurių pavardės nepranešamos. Užsienio autorių straipsnius recenzuoja bent vienas mokslininkas iš kitos nei autoriaus gyvenamos šalies. Prašymas pataisyti straipsnį negarantuoja, jog pataisytas straipsnis bus iš karto priimtas spausdinimui.
10. Leidėjas pasilieka teisę atmesti arba grąžinti straipsnius, kurie neatitiks aukščiau pateiktų reikalavimų.
11. Žurnalo redakcijos adresas:

„Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“  
VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir vadybos fakultetas  
S. Daukanto g. 28 – 312, Kaunas LT 44246



## REQUIREMENTS FOR THE PAPERS

The scientific issue "Management of Organizations: Systematic Research" was founded by Vytautas Magnus University in 1989 and is published by Vilnius University and Lithuanian Institute of Economics. The issue publishes management and other scientific systematic researches, reviews important scientific works and events as well as discusses pedagogical and practical problems of management. Young scientists seeking for a scientific degree publish their articles in "Management of Organizations: Systematic Research", while this issue is a recognized scientific magazine. (The Law of Science and Studies No. 13, dated May 1, 1998, the Ministry of Education and Science of the Republic of Lithuania).

The issue "Management of Organisations: Systematic Research" covers quite a wide range of subjects: methodology of management, analysis of organisational concept, interaction of organisation and micro-economic environment, theory and practice of entrepreneurship, organisational design, human resource management, methodology of administration, marketing management, strategic management, finance management, production management, operations management, tendencies of management development, theories of international business and its organisation, business globalisation.

The issue publishes the papers of Lithuanian and foreign authors; therefore, it opens extensive possibilities for the international discussion about the scientific problems of management.

### General requirements for the papers

1. The scientific paper should have a clearly indicated research problem. It should deal with a topical issue, give a solution to it and analyse scientific literature on that subject. The author ought to point out the research object, targets, tasks, research methods, to formulate well-founded results, conclusions and to end the paper with the list of references.

2. The paper could be written in Lithuanian or English. At the beginning of the paper there should be an English annotation of the article – 250 print characters, followed by the keywords. It is also necessary to attach the Abstract in English with the volume of no less than 3000 print characters.

3. The paper should be literary edited.

4. The following order should be maintained while preparing the paper: name and surname of the author; title of an article; English annotation; keywords; introduction with a research object, target and methods indicated; body of the paper; conclusions; list of references; abstract.

5. Every work cited in the text – notes, appendixes, tables, and figures – must appear in the References. For two or more publications by the same author(s) in the same year, list them alphabetically by title and use 2003a, 2003b. In the text, the reference to other authors (sources) should be indicated as:

In contemporary literature, organizational culture is defined, for instance, as "an organization-specific system of widely shared assumptions and values that give rise to typical behaviour patterns" (Gordon, 1991). It has a significant influence on the performance of companies (Denison, 1990; Denison, Mishra, 1995; Kotter, Heskett, 1992; Cameron, Freeman, 1991; Marcoulides, Heck, 1993, and others). The best known and most widely cited model of organizational culture is probably

that by E. Schein (1992).

Examples of a proper citation in the list of references:

#### *Journals*

Lynne, G. D. (1999). Divided Self-Models of the Socioeconomic Person: The Metaeconomics Approach // *Journal of Socioeconomic*. Vol. 28, No.3.

#### *Books*

Becker, G. S. (1991). *A Treatise on the Family*. 2nd ed. - Cambridge, MA: Harvard University Press.

#### *Essay in edited collection*

Cleland, J., Kaufmann, G. (1998). Education, Fertility, and Child Survival: Unravelling the Links / In *The Methods and Uses of Anthropological Demography*, ed. A. M. Basu and P. Aaby. - Oxford: Clarendon.

#### *Paper presented at a conference*

Bai, N. (2001). March Forward to the City or Return Back to the Country: A Study of the Returned Rural Laborers. - Paper presented at the 2001 Labor Flow Conference, Beijing, July 4-6.

#### *Working papers*

Johnson, D. G. (1999). *Agricultural Adjustment in China: Problems and Prospects*. - Working paper, University of Chicago, Department of Economics.

#### *Dissertation*

Meng, E. C. H. (1997). *Land Allocation Decisions and In Situ Conservation of Crop Genetic Resources: The Case of Wheat Landraces in Turkey*. - PhD diss., University of California, Davis.

*Statistical data sources and internet sources*

Statistical Office of Lithuania. (1997). Statistical Yearbook of Lithuania. - Vilnius: Lithuania.

Statistics South Africa. South African Population Census 1996. Internet access: <http://www.statssa.gov.za/census96/>. [Accessed April 16, 2006].

U.S. Department of Agriculture. Agricultural Statistics of Former USSR Republics and Baltic States, 1996. Internet access: <http://www.ers.usda.gov/data/sdp/view.asp?f=international/93009/>. [Accessed May 16, 2001].

6. Pictures, tables and figures should be prepared in black and white colors. Pictures and figures are accepted only in: tif, jpeg, gif, cdr, bmp, eps, doc, rtf, and xls formats.
7. While submitting the manuscript the following data about the author should be indicated: name and surname; scientific title and degree; research field; organization, occupation, address, phone and fax numbers, e-mail; scientific interests and subjects; other information if considered important by the author.
8. Every paper is reviewed by at least two reviewers - ac-

tive scientists - whose names are not announced in advance. At least one outside expert from abroad reviews papers of foreign authors. All manuscripts are evaluated by Scientific Editor, who recommends either accept, reject, or return the manuscript to the authors for revision. A request for revision does not guarantee that the article will be accepted for publication.

9. The author is expected to provide the Editorial Board with the 10-15 pages' electronic version of the paper and a copy printed on one side of A4 format page. A printed copy of the manuscript should be signed by the author(s). The paper should be prepared using the text preparation system Microsoft Word (Microsoft for Windows) and the Times New Roman font (12pt, single). The paper could be send by e-mail: [orgvad@evf.vdu.lt](mailto:orgvad@evf.vdu.lt).

10. The postal address of the Editorial Office:

„Management of Organizations: Systematic Research“

Vytautas Magnus University

Faculty of Economics and Management

S. Daukanto St. 28 -312, Kaunas LT 44246

Lithuania

## **Subscription information**

“Management of Organizations: Systematic Research” is a quarterly magazine.

Rates per year (4 issues) including postage expenses for foreign subscribers:

- Institutions – 150 EUR
- Individuals – 100 EUR

Rates per year (4 issues) including postage expenses for subscribers in Lithuania:

- Institutions – 200 LIT
- Individuals – 160 LIT

*For subscription, please, contact the Publishing Office:*

Postal address:

Mr. Jonas Jaučkojis  
Chief Manager of the Publishing Office  
S. Daukanto str. 27, Kaunas LT-44249, Lithuania

Phone: +370 37 327886  
E-mail: [info@leidykla.vdu.lt](mailto:info@leidykla.vdu.lt)

ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI  
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS: SYSTEMATIC RESEARCH

2009 m. Nr. 50

Publikavimui parengė Edita EIČIUVIENĖ  
Maketavo Rasa ŠVOBAITĖ

2009 06 17. Tiražas 100 egz. 12,5 spaudos lanko. Užsakymo Nr. 86  
Išleido ir spausdino: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, S. Daukanto g. 27, LT- 44246  
Kaunas. SL 1557

Redakcijos adresas: S. Daukanto g. 28, 312 k., LT-44246 Kaunas. Tel. 32 78 57  
Sutartinė kaina