

**ORGANIZACIJŲ  
VADYBA: sisteminiai  
tyrimai**

**MANAGEMENT  
OF ORGANIZATIONS:  
Systematic Research**

**УПРАВЛЕНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ:  
системные исследования**

UDK658.012.4

**The founder of the magazine**

Vytautas Magnus University

**Publishers**

Vilnius University

Lithuanian Institute of Economics

**Editorial office**

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](mailto:orgvad@evf.vdu.lt)

**INTERNET website address:**

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

**Žurnalas referuojamas:**

- 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>
- Informacijos ir mokymo bendrovės ProQuest duomenų bazėse  
<http://www.proquest.com>
- EBSCO Publishing, Inc., Business Source Complete duomenų bazėje  
<http://www.epnet.com>

**The Journal is reviewed in:**

- 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>
- Databases of Information and Learning Limited ProQuest <http://www.proquest.com>
- Databases of EBSCO Publishing, Inc. Business Source Complete  
<http://www.epnet.com>

**Журнал реферруется в:**

- Базах данных Виртуальной библиотеки для Центральной и Восточной Европы (CEEOL) <http://www.ceeol.com>
- Базах данных Всероссийского института научной и технической информации Российской Академии Наук (ВИНИТИ) <http://www.viniti.ru>
- Базах данных организации информационного обеспечения ProQuest  
<http://www.proquest.com>
- Базах данных EBSCO Publishing, Inc., Business Source Complete  
<http://www.epnet.com>

# **ORGANIZACIJŲ VADYBA: sisteminiai tyrimai**

EINA NUO 1995 METŲ  
PUBLISHED SINCE 1995  
ИЗДАЕТСЯ С 1995

**44**

KAUNAS  
VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
2007

**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  
Audentes University (Estonia)  
Habil. dr., prof. Juris Kruminis  
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. Zigmantas 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 RWK (Germany)  
PhD, prof. Sunanda Sangwan  
Marketing  
Business School of Nanyang Technological  
University (Singapore)  
Ph.D, prof., Gurinder Singh  
Marketing and International 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 – Содержание

*Ruth ALAS*

IMPACT OF EMPLOYERS' ORGANIZATIONS ON BUSINESS IN ESTONIA .....	7
Darbdavių organizacijų vaidmuo Estijoje ir jų įtaka verslui .....	17
Роль организации работодателей в Эстонии и их влияние на бизнес .....	18

*Remigijus ČIEGIS, Rokas GRUNDA*

ĮMONĖS TRANSFORMAVIMO Į DARNIĄ ĮMONĘ PROCESAS .....	19
Strategic Management Process of Business Transformation into Sustainable Business ...	34
Процесс трансформации фирмы в устойчивую фирму .....	34

*Vytautas JUŠČIUS*

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT .....	35
Įmonių socialinė atsakomybė ir darnus vystymasis .....	44
Социальная ответственность предприятий и их сбалансированное развитие .....	44

*Jonas KVEDARAVIČIUS, Žilvinas MALINAUSKAS*

SINERGIJA IR SINERGETIKA LAUKO BEI SISTEMOS KONCEPCIJOSE .....	45
Synergy and Synergetics in the Concepts of Field and System .....	55
Влияние синергии и синергетики на концепции системы и поля .....	56

*Eimienė PAULAVIČIENĖ, Živilė ARLAUSKAITĖ*

VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIS FINANSINIAMS ORGANIZACIJOS REZULTATAMS .....	57
The Impact of Total Quality Management on Financial Performance .....	75
Воздействие управления всеобщим качеством на финансовые результаты организации .....	76

*Dalia PERKUMIENĖ, Vilma ATKOČIŪNIENĖ, Rūta BRAZIENĖ*

IMPORTANCE OF REST TIME ORGANIZATION IN THE PUBLIC SECTOR .....	77
Poilsio laiko organizavimo reikšmė viešajame sektoriuje .....	87
Значимость организации времени отдыха в общественном секторе .....	88

*Dalia RUDYTĖ, Jonas ČEPINSKIS*

FINANSŲ SPECIALIŠTŲ ŽINIŲ POREIKIO ĮVERTINIMAS .....	89
Finance Specialist's Needs for Knowledge under Changing Conditions .....	105
Оценка потребности в знаниях специалистов по финансам .....	106

*Juozas RUŽEVIČIUS, Roma ADOMAITIENĖ, Dalius SERAFINAS*

PECULIARITIES OF QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION: A STUDY OF LITHUANIAN INSTITUTIONS .....	107
Kokybės užtikrinimo aukštajame mokyme ypatumai: Lietuvos mokslo įstaigų tyrimas	122
Особенности обеспечения качества высшего образования: исследование высших учебных заведений Литвы .....	123

*Edmundas SMILGA, Kristina JANUŠONIENĖ*

STRATEGIŠKAI ORIENTUOTOS ORGANIZACIJOS VEIKIMO PRINCIPAI SVEIKATOS APSAUGOS SISTEMOJE .....	125
The principles of Functioning of the Strategy-focused Organization in Health Care System .....	139
Принципы деятельности стратегически ориентированной организации в системе здравоохранения .....	140

*Osvaldas STRIPEIKIS*

SMULKUS VERSLAS LIETUVOJE: IŠŠŪKIAI IR VYSTYMO SI GALIMYBĖS .....	141
Small Firms in Lithuania: Challenges and Possible Ways of Development .....	150
Мелкий бизнес в Литве – вызовы и возможные пути развития .....	151

## „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 atveria plačias galimybes tarptautinei diskusijai apie 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, anglų arba rusų k. Pradžioje pateikiamos anotacijos po 250 spaudos ženklų lietuvių, anglų ir rusų kalbomis kartu su straipsnio raktažodžiais (pagrindinėmis sąvokomis) bei straipsnio pavadinimų 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. Santraukos apimtis – 3000 spaudos ženklų.

3. Redakcijai pateikiamas straipsnis turi būti suredaguotas.

4. Straipsnio medžiaga pateikiama šia tvarka: autoriaus (autorių) vardas, pavardė; straipsnio pavadinimas; straipsnio anotacija lietuvių, anglų ir rusų kalbomis kartu su raktažodžiais; įvadas (nurodant tyrimo objektą, problemą, tikslus, metodus); straipsnio pagrindinis tekstas; išvados; literatūra; santraukos.

5. Literatūros sąrašas turi būti sudarytas, kaip nurodyta pavyzdyje:

1. Stripeikis, O., Žukauskas, P. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. - Kaunas: VDU, Nr. 31.

2. Douglas, S. P., Craig, C. S. (1982). Information for International Marketing Decisions // Handbook of International Business.- Edited by I.Walter and T.Murray.- New York: John Wiley & Sons.

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

1960 metais buvo suformuluoti pirmieji moksliniai užsienio rinkų atrankos metodai (Connors, 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.

7. Visi paveikslai turi būti nespaltuoti, t.y. juodai-balti. Paveikslėliai priimami tik šiais formatais: tif, jpeg, gif, cdr, bmp, eps, doc, rtf ir xls.

8. 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.

9. Autoriai redakcinei kolegijai pateikia 10-15 psl. elektroninę straipsnio rinkmeną ir jo kopiją, išspausdintą vienoje A4 formato lapo pusėje. 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@evf.vdu.lt](mailto:orgvad@evf.vdu.lt)).

10. 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.

11. Rašant straipsnius, prašome laikytis leidinyje „Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai“ nusistovėjusių teksto pagyvinimo antraštelėmis, pavardžių ir bibliografinių šaltinių rašymo principų.

## 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. The 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 Lithuanian Republic).

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 organising, 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, English or Russian. 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. The list of references should be prepared as shown in the example:

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

6. 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 Edgar Schein (1992).

7. The pictures 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 or xls formats.

8. While submitting the paper 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.

9. Every paper is reviewed by at least two reviewers - active scientists - whose names are not announced in advance. At least one scientist from the other country reviews papers of foreign authors.

10. 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. 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 sent by e-mail: orgvad@evf.vdu.lt.



## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: СИСТЕМНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Учредителем издания «Управление организациями: системные исследования» является восстановленный в 1989 году Университет Vytautas Magnus, издателем – Вильнюсский университет и Институт Экономики Литвы. В журнале публикуются новейшие системные исследования по менеджменту и родственным ему наукам, рецензируются важные научные труды, освещаются важнейшие научные мероприятия, обсуждаются педагогические и практические проблемы менеджмента. Опубликованные в нашем издании статьи учитываются при присвоении научной степени (Приказ №13 от 01 мая 1998 г. Департамента науки и образования при Министерстве науки и просвещения Литовской Республики).

Тематический спектр издания «Управление организациями: системные исследования» достаточно обширен – методология менеджмента; анализ концепции организаций; взаимодействие организации и макроэкономической среды; теория и практика предпринимательства; организационное проектирование; менеджмент персонала; методология руководства; менеджмент меркетинга; стратегический менеджмент; финансовый менеджмент; управление производством; оперативное управление; тенденции развития менеджмента; теория и организация международного предпринимательства; глобализация предпринимательства.

В издании публикуются статьи литовских и зарубежных авторов, что открывает широкие возможности для международной дискуссии по научным проблемам менеджмента.

### Общие требования к рукописи статьи

1. В статье должны быть четко сформулированы объект, цели и проблема научного исследования, оговорены возможности решения рассматриваемой проблемы, определены методы, представлены и обоснованы результаты исследования, сделаны выводы, указана используемая литература.

2. Статья может быть написана на английском языке. В начале статьи должна быть представлена аннотация объемом в 250 печатных знаков на английском и русском языках с ключевыми словами (основными понятиями). В конце статьи должно быть представлено резюме объемом не менее 3000 печатных знаков.

3. Статья в редакцию должна быть представлена отредактированной.

4. Материал статьи предоставляется в следующем порядке: имя, фамилия автора (авторов); название статьи; аннотация статьи на русском и английском языке с ключевыми словами; введение (с указанием объекта, проблемы, цели и методов исследования); основной текст статьи; выводы; список литературы; резюме.

5. Список литературы должен быть составлен согласно образцу:

3. Буглай, В. Б., Ливенцев, Н. Н. (1998). Международные экономические отношения. – М.: Финансы и статистика.

4. Сорос, Дж. (2000). Новая глобальная финансовая архитектура // Вопросы экономики №12.

6. Ссылки в тексте на авторов (источники) должны быть оформлены согласно образцу:

Мультинациональные корпорации должны осознавать, как национальные различия влияют на бизнес, так как в различных культурах используется разные правила и процедуры администрирования (Веру, Лубаткин, Калори, 1996). Так как культура, как утверждает С. Картрайт и С. Копер (1996), неосозаемая ее очень сложно и изме-

нить, и определить. По этой причине, культурный аспект слияния не был исследован так основательно, как другие осязаемые (ощутимые) аспекты. Только с первого взгляда, может показаться, что две стороны имеют схожую культуру. Существующие различия могут быть причиной больших проблем, чем предполагали стороны в начале слияния (Данел,1999).

7. Все рисунки в тексте должны быть не цветные, а черно-белые и только в форматах tif, jpeg, gif, cdr, bmp, eps, doc, rtf и xls.

8. При предоставлении статьи указываются данные об авторе: имя и фамилия; ученая степень и звание, сфера и направление научных исследований; место работы (название учреждения, занимаемая должность, адрес, телефон, факс и электронный адрес); область и тематика научных интересов; другие важные, по мнению автора, данные.

9. Авторы представляют редакционной коллегии электронный вариант статьи объемом в 10-15 стр. и его копию, распечатанную на одной стороне листа форматом А 4. Статья должна быть оформлена в текстовом редакторе Microsoft Word операционной системы *Microsoft Windows*, шрифт 12 pt Times New Roman, одинарный интервал. Текст статьи можно направить по электронной почте (e-mail: orgvad@evf.vdu.lt.)

10. Каждую предоставленную статью рассматривают не менее двух анонимных рецензентов, активных научных деятелей. Статьи зарубежных авторов рецензируются учеными, один из которых представляет иную страну, нежели автор статьи.

11. Оформляя статью для издания «Управление организациями: системные исследования», мы просим придерживаться устоявшихся в издании принципов написания фамилий и указания библиографических источников, а также иллюстрации текста статьи заголовками.

## **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

2007 m. Nr. 44

Redagavo Asta CIBULSKYTĖ,  
Jovita DAUKŠYTĖ  
Maketavo Rasa ŠVOBAITĖ

Pasirašyta spausdinti 2007 12 21. Tiražas 250 egz. 11,2 spaudos lanko. Užsakymo Nr.  
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