

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO

Socialinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

SMVV-10

Lina Šimkuvienė

STRATEGINIO MĄSTYMO SAŠAJOS SU VERSLO SPRENDIMAIŠ

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2012

SANTRAUKA

Šimkuvienė L. Strateginio mąstymo sąsajos su verslo sprendimais. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. V. Grublienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2012. – 102 p.

Magistro darbe nagrinėjama šiandien labai aktuali tema - strateginio mąstymo sąsajos su verslo sprendimais. Darbo tikslas: ištyrus strateginio mąstymo su verslo sprendimais sąsajas, pateikti strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelį. Darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje aptartos strateginio mąstymo, sprendimų priėmimo sampratos, modeliai. Antra dalis skirta strateginio mąstymo sąsajų su priimamais verslo sprendimais tyrimui ir jų rezultatų analizei. Tyrimo hipotezė – vadovai, plėtojantys strateginį mąstymą verslo sprendimuose, pasiekia aukštų veiklos rezultatų – patvirtinta. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateiktas strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelis.

Raktažodžiai: strateginis mąstymas, verslo sprendimai, sąsajos.

Šimkuvienė L. Correlations of strategic thinking with business decisions. Business management master's studies program final paper. Scientific paper adviser doc. dr. V. Grublienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2012. – 102 p.

Master thesis subject is the correlations of strategic thinking with business decisions. In order to analyze this subject, the goal was to find correlations of strategic thinking with business decisions and present an interaction model of strategic thinking with business decisions. The master work consists of two main parts. In the first part of master work the conceptions and models of strategic thinking and business decisions are described. The second part of master work is devoted to research correlations of strategic thinking with business decisions and analyze these results. Research hypothesis – managers who develop strategic thinking in business decision making, achieve high performance – was confirmed. As results were explored, have been submitted an interaction model of strategic thinking with business decisions.

Key words: strategic thinking, business decisions, correlations.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Strateginio mąstymo sąvokos plėtotė.....	12
2 lentelė	Strateginio mąstymo elementai.....	13
3 lentelė.	Strategijos mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus.....	17
4 lentelė.	Strateginio mąstymo modeliai (vidinės ir išorinės aplinkos kontekste).....	38
5 lentelė.	Koeficientų empiriniai vertinimai.....	41
6 lentelė.	Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, vidurkių sąsajų rezultatai su dėmesio skyrimu sprendimų priėmimo būdui.....	46
7 lentelė.	Vadovų pasiskirstymas (proc.) pagal požiūrį į organizacijoje taikomus sprendimų priėmimo būdus.....	47
8 lentelė.	Vadovų veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Strateginio mąstymo matymo reikšmės supratimas.....	13
2 pav.	„ABC“ sistema.....	14
3 pav.	Strateginio mąstymo elementų uždaviniai.....	16
4 pav.	Strateginio mąstymo lygiai.....	18
5 pav.	Trys strateginio mąstymo komponentai, jų veiksniai.....	19
6 pav.	Trys kūrybiškumo komponentai.....	20
7 pav.	Svarbiausios strateginės kompetencijos.....	21
8 pav.	Sprendimų priėmimo stilių modelis.....	23
9 pav.	Grupės ir organizacinio lygmens strateginio mąstymo bruožai.....	25
10 pav.	Strateginio mąstymo ryšys su strateginiu valdymu.....	28
11 pav.	Strateginis mąstymas ir strateginis planavimas.....	29
12 pav.	Strateginio mąstymo „žemėlapis“ strateginio valdymo procese.....	30
13 pav.	Mąstymo ir veiksmo santykis.....	31
14 pav.	Sprendimo proceso struktūra.....	33
15 pav.	Sprendimų priėmimo modeliai, įvertinant aplinkos neapibrėžtumą.....	35
16 pav.	Tipinis racionalaus sprendimo priėmimo proceso modelis su grįžtamojo ryšio kontrolės elementais.....	36
17 pav.	Veiksmai, siekiant pagerinti strateginį mąstymą, vadovaujantis intuicija.....	37
18 pav.	Tyrimo etapų schema.....	40
19 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	43
20 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą.....	43
21 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas /statusą organizacijoje.....	44
22 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos pobūdį.....	45
23 pav.	Vadovų taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	48
24 pav.	Vadovų požiūris į kompetencijos svarbą (pagal vertinimo skales „labai svarbu“, „visiškai nesvarbu“), priimant verslo sprendimus.....	50
25 pav.	Vadovo taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų ir kompetencijų grupių koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	51
26 pav.	Vadovų požiūris į komandinio darbo svarbą (pagal vertinimo skales „visiškai sutinku“, „visiškai nesutinku“), priimant verslo sprendimus.....	52
27 pav.	Vadovo taikomų sprendimų priėmimo būdų ir požiūrio į komandinį darbą koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	53

28 pav.	Vadovų požiūris į turimų įgūdžių svarbą (pagal vertinimo skales „labai svarbu“, „visiškai nesvarbu“), priimant verslo sprendimus.....	55
29 pav.	Naujų idėjų siūlymų skatinimo priemonės organizacijose.....	56
30 pav.	Vadovams būtinų įgūdžių ir taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	57
31 pav.	Vadovų veiklos rezultatų vertinimas (pagal vertinimo skales „aukščiausias įvertinimas“, „žemiausias įvertinimas“)......	59
32 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal strateginių procesų apibrėžtį ir pritaikomumą.....	60
33 pav.	Vadovų požiūris į strateginio mąstymo svarbą (pagal vertinimo skales „taip, aš visiškai sutinku“), priimant verslo sprendimus.....	61
34 pav.	Strateginio mąstymo ir veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	62
35 pav.	Strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelis.....	63

TURINYS

IVADAS	9
1. TEORINĖS STRATEGINIO MĄSTYMO SĄSAJOS SU VERSLO SPRENDIMAIMS	11
1.1. Strateginio mąstymo fenomeno analizė	11
1.1.1. Strateginio mąstymo sampratos plėtotė	11
1.1.2. Strateginio mąstymo plėtojimo lygiai	18
1.1.2.1. Strateginio mąstymo išraiška grupės ir organizaciniame kontekste.....	23
1.2. Strateginis mąstymo ir strateginio valdymo sąsajos	27
1.3. Strateginio mąstymo sąsajų su verslo sprendimais interpretacijos	32
2. TYRIMO METODOLOGIJA	40
2.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	43
2.1.1. Demografinių duomenų pasiskirstymas	43
2.1.2. Vadovų požiūris į sprendimų priėmimo būdus	46
2.1.3. Vadovų požiūris į kompetencijų ir komandinio darbo svarbą priimant verslo sprendimus	49
2.1.4. Vadovų požiūris į strateginio mąstymo išskiriamų įgūdžių svarbą priimant verslo sprendimus	54
2.1.5. Strateginio mąstymo su priimamais verslo sprendimais sąsajų vertinimas ir modelio sudarymas.....	58
IŠVADOS	66
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	75

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sparti šių dienų ekonomikos raida ir tobulėjimas, verslo aplinkos pokyčiai, įmonėms kelia naujus reikalavimus, kurių sąlygomis reikia išlikti ir stengtis būti pirmoms tarp konkurentų. Tokiomis aplinkybėmis ypatingą reikšmę įgauna verslo sprendimai, kurie tampa lemiančiu veiksmu siekiant sukurti konkurencinius pranašumus. Įmonių vadovai, atnaujindami žinias ir tobulindami įgūdžius, nuolat stengiasi rasti optimalius sprendimus kurdami naujas technologijas, produktus, sprendžia įmonės valdymo, sąnaudų ir kitų procesų valdymo problemas, norėdami konkuruoti rinkoje ir išlaikyti sėkmingą įmonės gyvavimo procesą. Nuo vadovų priimamų sprendimų priklauso, kokių kelių verslo subjektas eis ir kur tas kelias nuves.

Plėtojant šį požiūrį, būtina atsižvelgti ir į vadovų strateginio mąstymo turimą įtaką galutiniams sprendimų rezultatams. Būtent strateginis mąstymas kaip naujas mąstymo konceptas, kuris yra nuolat nukreiptas užtikrinti organizacijos pranašumus konkurentų atžvilgiu, tampa pagrindine kompetencija kiekvienam šiandienio verslo pasaulio vadovui, bei pagrindu, priimant sprendimų modelius, kurie turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei ir išlikimui pasirinktoje nišoje. Šių dienų verslo pasaulyje, įnirtingoje konkurencinėje kovoje, vadovų mąstymas tampa kiekvienos organizacijos tolimesnio gyvavimo neatsiejama dalimi.

Literatūros apžvalga rodo, kad nėra aiškaus apibrėžimo, kas strateginis mąstymas iš tikrųjų yra. Daugelis autorių strateginį mąstymą naudojo pakaitomis su kitomis sąvokomis: kaip strateginis planavimas ar strateginis valdymas, kiti sutelkė dėmesį į strateginio valdymo procesus. Strateginio mąstymo tema nagrinėja daugelis užsienio autorių, pvz.: N. Venkatraman (1989), G. Hamel, C. K. Prahalad (1994), J. M. Liedtka (1998), L. Heracleous (1998), E. Lawrence (1999), I. Bonn (2001, 2005), F. Graetz (2002), T. O'Shannassy (2003), I. Tavakoli, J. Lawton (2005), N. Acur, L. Englyst (2006), W. J. Duncan, P. M. Ginter, L. E. Swayne (2006), Л. Дафт, (2006), E. Rose (2007), J. Štůsek, L. Ulrych (2008), L. Jelenc (2008), G. B. Moseley (2009), R. Malan (2010), J. W. Maxwell (2010), A. Herrmann-Nehdi ir kt.

Strateginio mąstymo tema aktuali verslo realijoms, vertinant vadovų požiūrio ir jų priimamų verslo sprendimų tarpusavio ryšį.

Tyrimo problema. Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje susiduriama su tarpusavio konkurencija, neadekvatus tradiciniam mąstymui sprendimas gali sąlygoti konkurencinį pranašumą arba neteisingos alternatyvos pasirinkimą. Strateginio mąstymo tema Lietuvos mokslininkų mažai gvildenama, todėl teoriniu ir praktiniu požiūriu strateginis mąstymas lieka abstrakti sąvoka. Atskirų mokslo sričių atstovai tiria ir aprašo mąstymo veiklos įtaką žmogui ir jo gyvenimui, tačiau labai mažai mąstymas siejamas su organizacijų valdymu ir reikšme jų vystymuisi.

Hipotezė - vadovai, plėtojantys strateginį mąstymą verslo sprendimuose, pasiekia aukštų veiklos rezultatų.

Tyrimo objektas – strateginio mąstymo elementai.

Tyrimo tikslas - ištyrus strateginio mąstymo su verslo sprendimais sąsajas, pateikti strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. teoriniu lygmeniu išnagrinėti strateginio mąstymo ir sprendimų priėmimo sampratą;
2. įvertinti strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais;
3. pateikti strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelį.

Tyrimo metodai:

1. užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros analizė;
2. anketavimas.

Tyrimo metodika – siekiant įvertinti strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais, buvo atliekama literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui buvo atlikta anketinė apklausa, duomenų analizė. Strateginio mąstymo sąsajos su priimamais verslo sprendimais analizuojamos teoriniu ir praktiniu aspektais.

Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje apžvelgiami Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniai, susiję su strateginio mąstymo ir verslo sprendimų priėmimo samprata, modeliais. Antra baigiamojo darbo dalis skirta strateginio mąstymo sąsajų su priimamais verslo sprendimais tyrimui ir jų rezultatų analizei. Išvados pateiktos baigiamojo darbo dalyje.

1. TEORINĖS STRATEGINIO MĄSTYMO SĄSAJOS SU VERSLO SPRENDIMAIS

1.1. Strateginio mąstymo fenomeno analizė

Verslo sektorius yra gausus įvairiais valdymo modeliais, metodologija ir metodais efektyvesniam ir produktyvesniam vadovavimui. Modeliai kaip priemonės, padeda organizuoti, koordinuoti žmones, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus ir strategiją (Jelenc, 2008, p. 6). Tačiau pagrindinis dėmesys neturėtų būti skirtas surasti puikų ir labiausiai taikomą verslo modelį; dėmesys turėtų būti skiriamas žmonėms, jų strateginiam mąstymui (Jelenc, 2008, p. 6). Vadovas, vadovaudamasis šia mąstymo forma, ne tik įgyvendina strateginį planą, kuria įmonei pridėtinę vertę, bet ir įgyja praktinės patirties iki minimumo sumažinti neigiamą aplinkos pokyčių poveikį galutiniam rezultate (Swayne, Duncan, Ginter, 2006). Taigi nuo verslininkų sugebėjimų priklauso ateities perspektyvų išvalgos, strategiškai naudingų sprendimų priėmimas (Seilius, Šimanskienė, 2006, p. 219). Sėkmė ateina atpažįstant kur esama, kur einama ir ketinama atvykti, išlaisvinant strateginio mąstymo galią (Maxwell, 2010, p.1).

1.1.1. Strateginio mąstymo sampratos plėtotė

Spartėjantys globalizacijos procesai skatina poreikį išvelgti esminius verslo vadybos paradigmos pokyčius. Organizacijos išlikimą ir įsitvirtinimą pasirinktoje nišoje sąlygoja vadovų priimamų sprendimų kokybė. Remiantis E. Rose (2007) nuomone, strateginis mąstymas yra būtina prielaida optimalių veiklos rezultatų pasiekimui. A. Monnavarian, G. Farmani, H. Yajam (2011, p. 66) cituodami N. Acur ir L.Englyst (2006), R. Malan (2010, p. 33-34) cituodamas T. O'Shannassy (2003), P. S. Brønn (2001, p. 318) cituodamas A. Guth (1985) nurodo pagrindinius strateginio mąstymo požymius:

- pramonės šakos ir konkurentų supratimas;
- stiprybių bei galimybių supratimas;
- strateginių organizacijos problemų supratimas;
- strateginių vadovo prioritetų svarstymas;
- sprendimų priėmimas, naudojant lanksčias ir efektyvias sprendimo būdų kombinacijas.

Pasak W. J. Maxwell (2010, p. 1) gebėjimas galvoti strategiškai konkurencingoje, vis labiau turbulentišoje ir globalioje aplinkoje yra svarbus išlikimo veiksnys (cit. Bonn, 2001).

Literatūros apžvalga rodo, kad galimas „platus“ ir „siauras“ strateginio mąstymo apibrėžimas. Siauras pabrėžia kūrybinius, dirbtinius, skirtingus mąstymo procesus, tuo tarpu platus

apibrėžimas siekia juos apjungti su racionaliū, analitiniu, suderintu požiūriu į problemų sprendimo metodus (O'Shanassy, 2003, p. 54). Strateginio mąstymo sampratos plėtotė pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Strateginio mąstymo sąvokos plėtotė

<i>Eil. Nr.</i>	<i>Autoriai</i>	<i>Cituojami autoriai</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Sąsajos su verslo sprendimais</i>
1.	E. Lawrence, 1999, p. 3	I. Wilson, 1994; H. Mintzberg, 1994	<i>Strateginis mąstymas</i> yra tik galvojimas apie strategiją. <i>Strateginis mąstymas</i> yra tam tikras mąstymo būdas su konkrečiomis ir aiškiai pastebimomis savybėmis.	Strateginis mąstymas verslo sprendimuose: 2, 3 ir 4 autorių , akcentuojamas kaip siekis sukurti integruotą
2.	I. Tavakoli, J. Lawton, 2005, p. 155	H. Mintzberg, 1994	<i>Strateginis mąstymas</i> pabrėžia sintezę, naudojant intuiciją ir kūrybiškumą, sukurti integruotai įmonės perspektyvai.	įmonės perspektyvą, naudojant kūrybiškumą ir intuiciją;
3.	I. Bonn, 2005, p. 337	—	<i>Strateginis mąstymas</i> tai būdas išspręsti strategines problemas, kurios apjungia racionaliū ir tos pačios krypties požiūrį su kūrybiškais ir skirtingais mąstymo procesais.	4, 5 ir 6 autorių akcentuojamas kaip ilgalaikė perspektyva; 5 ir 6 autoriai pabrėžia holistinę organizacijos ir jos aplinkos supratimą;
4.	J. Štūsek, L. Ulrych, 2008, p. 117-118	J.M. Liedtka, 1998; T. Mallya, 2007; J. Souček, 2003; S. Wootton, T. Horne 2000	<i>Strateginis mąstymas</i> : - procesas naudojantis kūrybiškumą, intuiciją, mokymąsi ir supratimą nesuderinamiems reiškiniams; - pagrįstas sisteminga darbo procedūra; - procesas, vedantis prie sėkmingos strategijos sukūrimo, leidžianti pasiekti konkurencinį pranašumą; - svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.	2 ir 7 autoriai pabrėžia sintezę; 4 ir 7 autoriai akcentuoja konkurencinį pranašumą;
5.	G. B. Moseley, 2009	—	<i>Strateginis mąstymas</i> tai sugebėjimas susieti organizacijos visumą su ilgalaikėmis perspektyvomis situacijos ir aplinkos kontekste.	1, 4 ir 6 autoriai akcentuoja strategijos formavimo principų ir įgyvendinimo suvokimą.
6.	J. Ramanauskas, 2010, p. 26.	Л. Дафт, 2006	<i>Strateginis mąstymas</i> išreiškiamas kaip ilgalaikių perspektyvų analizė, bendro vaizdo versle matymą, įskaitant organizaciją, konkurencinę aplinką ir sąveiką tarp jų. Strateginio mąstymo turėjimas reiškia strategijos koncepcijos formavimo principų ir įgyvendinimo suvokimą, įvairiuose jos lygiuose ir etapuose.	
7.	J. W. Maxwell, 2010, p. 2	R. Hughes, K. Beatty, 2005	<i>Strateginį mąstymą</i> apibrėžia kaip pažintinį procesą, reikalingą informacijos rinkimui, interpretacijai, generavimui ir įvertinimui ir idėjas, kurios formuoja organizacijos darnų konkurencinį pranašumą.	
8.	G. Farmani, H. Yajam, A. Monnavarian, 2011, p. 64	I. Tavakoli, J. Lawton, 2005	<i>Strateginis mąstymas</i> tai asmeninė patirtis ir vyksta neformaliai, be jokių sprendimų ar neišvengiamai lydinčių veiksmų.	Sąsajos su verslo sprendimais neperteikiamos

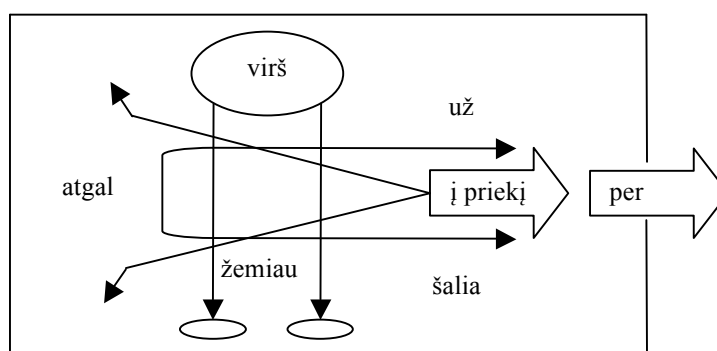
Iš autorių pateiktų apibrėžimų akivaizdžiai matome, kad strateginis mąstymas turi sąsajų su verslo sprendimais ir pasireiškia kaip ilgalaikė perspektyva, pagrįsta sisteminga darbo procedūra, bendro vaizdo versle matymu, kuris leidžia, išanalizavus didelį informacijos kiekį, susisteminius kitų pateiktas idėjas, racionaliū, pasitelkus kūrybiškumą ir/ar intuiciją, priimti sprendimus, leidžiančius sukurti integruotą įmonės perspektyvą ir pasiekti konkurencinį pranašumą.

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Lawrence, 1999, p. 3; Tavakoli, Lawton, 2005, p. 155; Moseley, 2009; Ramanauskas, 2010, p. 26; Maxwell, 2010, p. 2; Farmani, Yajam, Monnavarian, 2011, p. 64.

Strateginis mąstymas - nuolatinis savęs klausinėjimas, ar tai, ką aš darau, kokius sprendimus priimu šiandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins? Dažniausiai vienareikšmio atsakymo į šį klausimą nėra. Strateginiam mąstymui būdingas abstraktumas ir tuo pačiu metu

konkrečios naudos, įvardijamos kaip šio proceso pasekmė, įgijimas. L. Jelenc (2008, p. 15), J. W. Maxwell (2010, p. 2) cituodamas H. Mintzberg (1998) strateginį mąstymą supranta kaip įvairių perspektyvų kombinacijų *matymą*:

- matymas į priekį – organizacijos matymas ateityje;
- matymas atgal – šiandienos aktualijų supratimas praeityje;
- matymas žemyn – aiškus problemos suvokimas;
- matymas virš – organizacijos dabartinės situacijos suvokimas;
- matymas žemiau - induktyvus mąstymas;
- matymas šalia – kūrybiškas, nestandartinis mąstymas, metantis iššūkį tradicinei išminčiai;
- matymas už – ateities kūrimas, pasitelkiant naujas idėjas;
- matymas per – visų įtraukimas įgyvendinant organizacijos viziją.



1 pav. Strateginio mąstymo matymo reikšmės supratimas

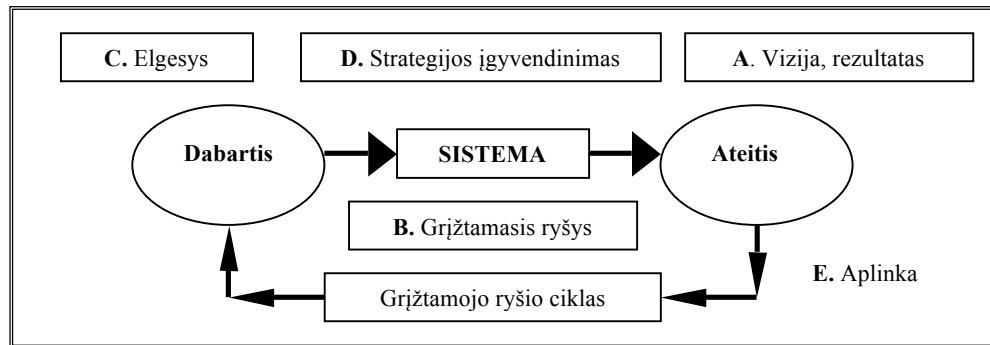
Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Jelenc, 2008, p. 15

L. Jelenc (2008, p. 15) teigia, kad strateginis mąstymas susideda iš visų nurodytų *matymo* reikšmių. Strateginis matymas – tai numatymas to, kuo gali tapti organizacija, jeigu ji bus efektyviai valdoma. Vadovas mato ne tik esamą organizacijos padėtį, bet ir tai, kokia ji turi tapti artimesnėje ir tolimesnėje perspektyvoje. Tai leidžia kitaip pažvelgti į savo darbą, nesivadovauti konkrečiais darbo motyvais ir organizacijos veiklą vertinti visuotiniu požiūriu. Pasak V. Dubino, E. Smilgos (2008, p. 30) aukščiausio lygio vadovai yra pavyzdys ne tik, kaip atlikti darbą, bet ir apskritai, kaip elgtis organizacijoje. Tokie vadovai visada turi siekti pakelti organizacinės elgsenos lygį ir to mokyti savo pavaldinius.

D. Herman (2008) traktuoja du esminius strateginio mąstymo etapus:

- 1) *Diagnostinis stebėjimas*. Dėmesys skiriamas intuicijai ir jos panaudojimo galimybėms, siekiant įgyti pranašumą ir koncentruojasi į tuos faktus, kurie tinkami organizacijos tikslų įgyvendinimo eigai.
- 2) *Kūrybinis projektavimas*. Vykdoma reikšmingų faktų integracija į įmonės perspektyvų kūrimą ir analizę.

St. Haines (2006, p. 3) iliustruoja strateginio mąstymo pritaikymo galimybes, išskaidant jį į penkis etapus (žr. 2 pav.)



2 pav. „ABC“ sistema

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Haines St., 2006, p. 3.

Nuolatinė išorinė aplinkos analizė (etapas „E.“) turi įtakos visoms modelio dalims („A.“, „B.“, „C.“, „D.“), todėl grįžtamasis ryšys (etapas „B.“) nurodo pagrindines priemones, kurios turi būti naudojamos, sėkmei apibrėžti. „A.“ etapas apibrėžia numatytą tikslą, pageidaujamą rezultatą, kurio siekiama tam tikru elgesio modeliu („C.“ etapas), sprendimų priėmimu, alternatyvų numatymu, kurie realizuojami „D.“ etape. Šio modelio veikimo principas yra grindžiamas nuolatiniu rezultatų charakterizavimu, apibendrinančiu strateginį mąstymą.

Strategiškai mąstys vadovai, priimant verslo sprendimus, didelį dėmesį skiria aplinkai ir jos teikiamoms galimybėms, pasekmių ir rezultatų analizei apie ateitį ir jos galimas kryptis, grįžtamajam ryšiui ir mokymuisi; visai organizacijai bei santykių tinkamumui organizacijos viduje.

Taigi strateginio mąstymo plėtojimas apima abstraktų ir konkretų verslo aplinkos suvokimą, tikslingų ir išskirtinių verslo sprendimų priėmimą, siekiant įgyvendinti organizacijos numatytus tikslus, bei ūkio subjekto prisitaikymo ir konkurencinio pranašumo įgijimo pasirinktoje nišoje. Tam būtini tampa strateginio mąstymo elementai, kaip strateginio mąstymo darbo pagrindas, kurie pasak R. Malan (2010, p. 29) vaidina svarbų vaidmenį verslo procesuose, apibrėžiant svarstomas problemas susijusias su pelnu, kapitalo išsaugojimu, plėtra, naujovėmis, įvaizdžio gerinimu, vartotojų poreikių tenkinimu ir pan., atsižvelgiant ir įvertinant technologijos pažangą, visuomenės poreikius, prioritetus, požiūrius ir vertybes.

2-oje lentelėje pateikti pagrindiniai strateginio mąstymo elementai, kaip juos apibrėžia R. Malan (2010, p. 29) cituodamas N. Venkatraman (1989), J. M. Liedtka (1998), F. Graetz (2002), T. O'Shannassy (2003), N. Acur, L. Englyst (2006) ir tų elementų apimančius uždavinius (žr. 3 pav.). Pasak R. Malan (2010, p. 29) mokslininkai savo tyrimuose naudojo įvairius terminus siekdami apibrėžti pagrindines strateginio mąstymo charakteristikas. Terminai apima „aspektus“

(Venkatraman, 1989), „elementus“ (Liedtka, 1998; O'Shannassy, 2003), „individualią koreliaciją“ (Graetz, 2002) ir „sėkmės kriterijus“ (Acur, Englyst, 2006).

2 lentelė. Strateginio mąstymo elementai

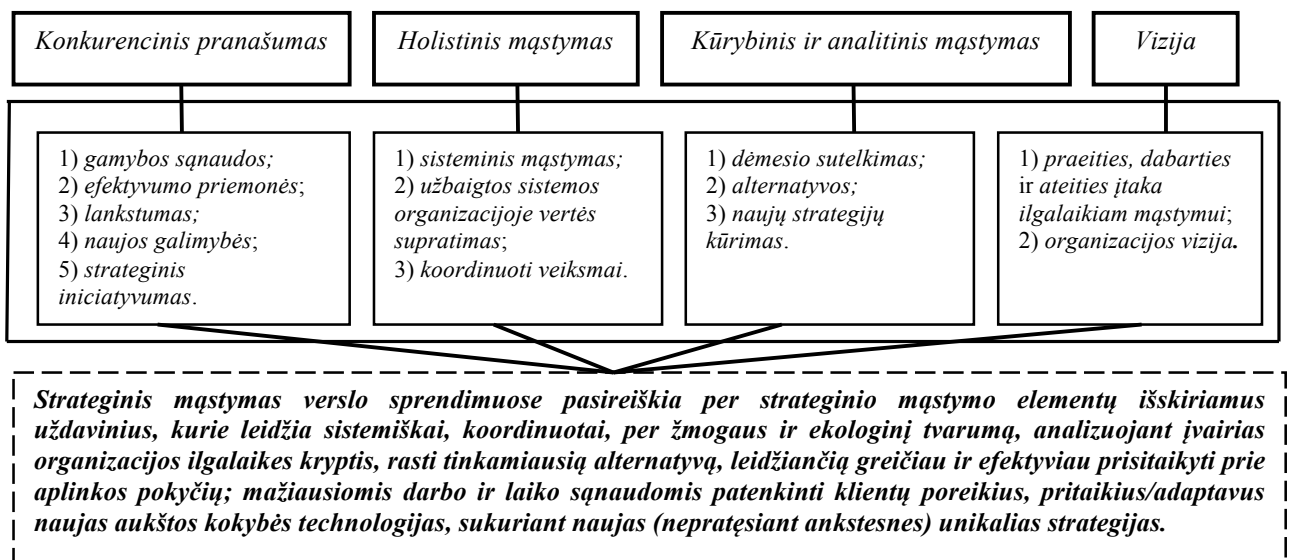
KONKURENCINIS PRANAŠUMAS	HOLISTINIS MĄSTYMAS	KŪRYBINIS IR ANALITINIS MĄSTYMAS	VIZIJA
6-IOS DIMENSIJOS STRATEGIJOS FORMAVIMUI (VENKATRAMAN, 1989)			
Agresyvumas: išteklių paskirstymas stiprina verslo pozicijas rinkoje. Iniciatyvumas: iniciatyvus dalyvavimas naujose pramonės šakose; naujų rinkos galimybių paieška; galimos reakcijos į besikeičiančias aplinkos tendencijas.	Analizė: problemų priežasčių nagrinėjimas ir geriausių sprendimo alternatyvų sukūrimas.	Stabilumas: kainos mažinimo ir efektyvių metodų paieška.	Ateitis: tai siekiamos ateities sąvoka ir procesas, kuriantis verslo planus, kad pasiektų pageidaujama padėtį.
<i>Strategiškai mąstantis vadovas verslo sprendimuose naudoja efektyvius metodus, leidžiančius prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, išnagrinėjus visų alternatyvų plusus ir minusus, priimti geriausias sprendimo alternatyvas, skatinančias aktyvų dalyvavimą ir galimybių paiešką naujose rinkose, siekiant sukurti pageidaujama ateitį.</i>			
STRATEGINIO MĄSTYMO ELEMENTAI (LIEDTKA, 1998)			
Tikslų siekianti organizacija; krypties jausmo perteikimas, siekiant konkurencinio pranašumo.	Holistinis požiūris, sistemų perspektyvos.	Pagrįstas hipoteze: strateginis mąstymas yra ir kūrybiškas ir analitinis. Hipotezės kelia klausimą: „Kas, jei ...?“ ir analizuoja „Jeigu ..., tada ...?“	Protingas oporunizmas: dėmesys sutelktas naujų galimybių paieškai ir pritaikymui naujoms strategijoms.
<i>Strategiškai mąstantis vadovas geba visapusiškai įvertinti organizaciją ir ją supančią verslo aplinką, jos keliamus tikslus, aiškiai perteikti organizacijos viziją, bei rasti ir pritaikyti naujas galimybes ją kuriant.</i>			
STRATEGINIO MĄSTYMO INDIVIDUALI KORELIACIJA (GRAETZ, 2002)			
Išorinių galimybių integravimas versle. Alternatyvų kūrimas.	—	Intuityvus mąstymas: nagrinėjantis naujumą ir dviprasmiškumą, siekiant interpretuoti ir įvertinti įvykius ir nustatyti, kokių veiksmų reikia imtis.	—
<i>Strategiškai mąstantis vadovas geba įvertinti išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei jų taikymą verslo sprendimams, identifikuojant veiksmus ir priemones kurių būtina imtis, siekiant įgyti pranašumą konkurentų atžvilgiu.</i>			
PAGRINDINIAI ELEMENTAI (O'SHANNASSY, 2003)			
Pramonės šakos ir konkurentų supratimas; stiprybių ir galimybių panaudojimo būdų supratimas.	Organizacijos vertės kūrimo sistemos ir asmens vaidmens šioje sistemoje supratimas. Vidaus ir išorės suinteresuotų šalių dalyvavimas, darbuotojams suteikiant didesnę autonomiją ir atsakomybę.	Dėmesio skyrimas problemų sprendimui organizacijos lygmeniu, jas identifikuojant, nustatant hipotezes ar pasiūlymus, naudojant intuityvą ir/ar analizę.	Mąstymas laike - būtina atsivėlgti į organizacijos praeitį, dabartį ir ateitį. Strateginis tikslas - darbuotojų aiškus, intuityvus organizacijos ateities supratimas.
<i>Strategiškai mąstantis vadovas geba darbuotojams aiškiai, pasitelkus intuityvą, perteikti organizacijos ateities supratimą; organizacijos vertės kūrimo išnaudoti stiprybes ir galimybes, suteikiant darbuotojams didesnę autonomiją ir atsakomybę už jų priimtus sprendimus.</i>			
STRATEGIJOS FORMAVIMO SĖKMĖS KRITERIJAI (ACUR IR ENGLYST, 2006)			
—	Sprendimai priimami taikant efektyvius ir adaptuotus procesus. Kintančių organizacinių procesų ir procedūrų priežiūra ir supratimas.	Savikritika dėl stiprybių, silpnų, galimybių ir grėsmių. Pagrindinių probleminių sričių supratimas.	Strateginių prioritetų supratimas. Mokymasis iš patirties.
<i>Strategiškai mąstantis vadovas, įvertinęs aplinkos neapibrėžtumą, sprendimus priima taikydamas efektyvius ir adaptuotus procesus, leidžiančius išnaudoti organizacijos stiprybes minimizuojant jos silpnas, kad galima būtų maksimaliai išnaudoti išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei išvengti grėsmių, galinčių turėti neigiamą įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui.</i>			

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Malan, 2010, p. 33-34.

R. Malan (2010, p. 35-36) cituodamas G. Hamel, C. K. Prahalad (1994) pabrėžia, kad strateginis mąstymas, kaip vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo aspektų, yra nuolat nukreiptas užtikrinti organizacijos pranašumus konkurentų atžvilgiu ir tvarumą nurodo kaip plėtrą, kuria siekiama patenkinti visų suinteresuotų šalių dabartinius poreikius, nepakenkiant galimybei

tenkinti savo poreikius ir ateityje. L. Gudonavičius, A. Savanevičienė (2007, p. 636) teigia, kad strateginis mąstymas kaip procesas įtraukiantis kūrybiškumo, intuicijos bei inovatyvaus mąstymo sintezę visais organizacijos lygiais (cit. Mintzberg, 1994; Heracleou, 1998) yra raktas į išlikimą ir verslo vystymą dinaminėje aplinkoje, kur kompleksiškas ir neapibrėžtas yra neišvengiami (Gudonavičius, Savanevičienė, 2007, p. 636). Kūrybiškumą galima apibrėžti kaip kūrybines pastangas, pasireiškiančias žmogiškoje veikloje ir mąstyme, tuo pačiu reiškiančias naujumą ir originalumą, leidžiančias „atitrūkti“ nuo realybės, „atpalaiduoti“ mintis ir sukurti netgi labiau idealizuotą ateities viziją, o antra vertus, leidžiančias priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą. Problemų sprendimas kaip strateginio valdymo sistema, reikalauja strateginio mąstymo, pažinimo ir motyvavimo, organizacijos mokymosi, organizacijos politikos, kultūros ir grupių dinamikos (Malan, 2010, p. 42), holistinio požiūrio į raidos procesą, strategiją ir tikslus leidžiančius aiškiau suvokti strateginio valdymo galimybes ir apribojimus (Smilga, 2005, p. 37).

Verslo aplinka pasaulyje nuolat kinta, didėja konkurencija, kartu spartėja technologijos pažanga, auga visuomenės poreikiai, keičiasi prioritetai, požiūriai ir vertybės. Organizacijos, siekiančios pelno, kapitalo išsaugojimo, naujovių diegimo, vartotojų poreikių tenkinimo ir pan., prieš priimdamos verslo sprendimus, turi įvertinti strateginio mąstymo elementų apimančius uždavinius (žr. 3 pav.).



3 pav. Strateginio mąstymo elementų uždaviniai

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Malan, 2010, p. 39-40; 42-43.

Pasak S. E. Jackson (2007) strateginio mąstymo plėtotei ir jo svertinio pranašumo įgijimui verslo pasaulyje įtakos turėjo atitinkamas strategijos mokyklų indėlis į strategijų kūrimo ir tobulinimo procesus. Pasak M. Arimavičiūtės (2005, p. 22) H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998) išskyrė dešimt skirtingų, unikalių, tačiau tam tikra prasme ir ribotų nuomonių. H. Mintzberg

ir J. Lampel (1999) strateginį valdymą traktuoja kaip sudėtingą, painų procesą, kurio metu egzistuoja įvairiarūšės mąstymo formos, kurių pobūdis ir struktūra nėra konkrečiai atpažįstami. A. Bosas (2004, p. 25) apibendrina strategijos formavimo mokyklas, kurių pateikiamas požiūris apibrėžia strateginius procesus (žr. 3 lentelė, 2 priedas).

3 lentelė. Strategijos mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus

1. Dizaino mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas
F. Selznick, 1957; U. Newman, 1951; K. Andrews, 1956.	
2. Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus procesas
I. Ansoff, 1965.	
3. Pozicinė mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas
D. Schendel, K. Hatten, 1970; M. Porter, 1980, 1985.	
4. Verslininkiška mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip numatymo procesas
J. Shumpeter, 1950; A. Cole, 1959.	
5. Kognityvinė (pažinimo) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas
G. Simon, 1947, 1957; Dž. March, G. Simon, 1958.	
6. Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip besivystantis procesas
C. Lindblom, 1959, 1969; R. Cyert, Dž. March, 1963; K. Weick, 1969; Dž. Quinn, 1980; K. Prahalad, G. Hamell, 1990.	
7. Valdžios mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip derybų procesas
G. Alison, 1971; Dž. Pfeffer, G. Salancik, 1978; G. Astley, 1984.	
8. Kultūros mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip kolektyvinis procesas
E. Rhenman, Normann, 1960.	
9. Išorinės aplinkos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip reaktyvinis procesas
M. Hannan, Dž. Freeman, 1977; D. Pugh ir kt., 1980.	
10. Konfigūracijos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip transformacijos procesas
A. Chandler, 1962, G. Mintzberg, D. Miller ir kt., R. Milès, K. Snow, 1978.	

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Bosas, 2004, p. 25; 47.

Organizacijų valdymo praktikoje gana retai aptiksime atvejų, kai strategijos kūrimo procese griežtai laikomasi vienos mokyklos logikos. Ypač didesnėse organizacijose, kur vyrauja komandinio vadovavimo metodai, natūraliai susiformuoja daug platesnis požiūris į strateginį procesą. Kuo daugiau strateginių mokyklų loginių elementų organizacija panaudos strategijos kūrimo procese, tuo kūrinys bus brandesnis bei reikšmingesnis jos perspektyvai (Bosas, 2004, p. 55-56).

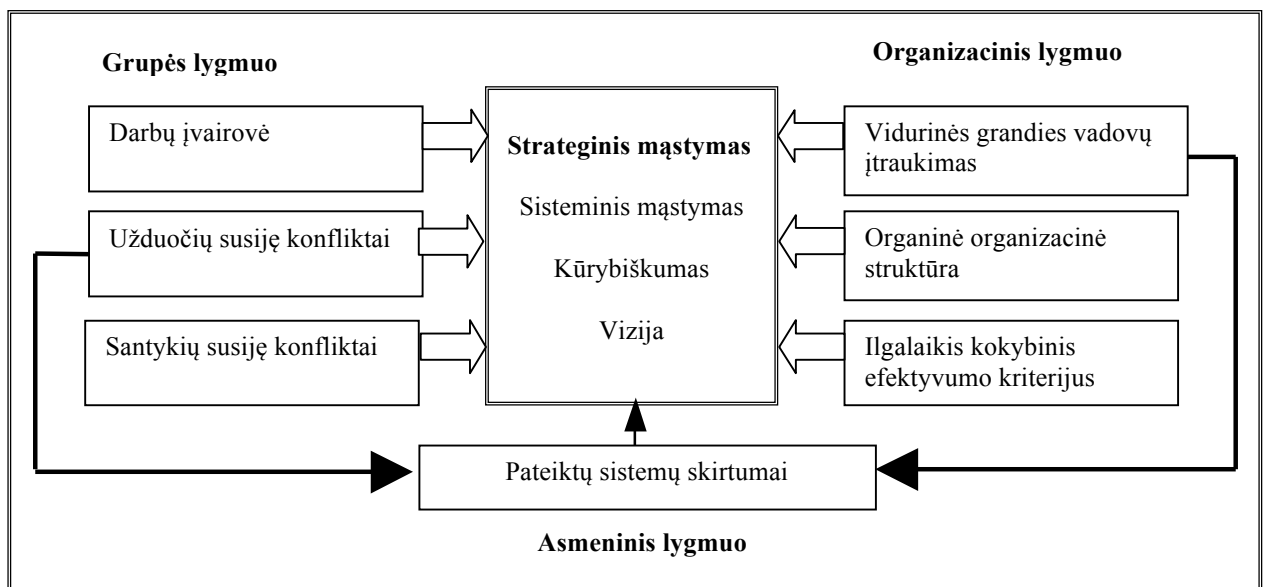
Atsižvelgiant į strategijos rengimo mokyklų požiūrius į strateginius procesus, galima teigti, kad strateginis mąstymas, kuris grindžiamas patirtimi, intuityviais sugebėjimais, kūrybiškumu, daugiau plėtojamas verslininkiškoje mokykloje (išvalgos, intuicijos plėtojimo svarba), kognityvinėje mokykloje (patirties, kūrybiškumo, intuicijos plėtojimo svarba) ir mokymosi mokykloje (patirties plėtojimo svarba). Intuityvus sprendimų priėmimas daugiau plėtojamas nenuspėjamoje ir painioje aplinkoje, o racionalumu pagrįsti strateginiai procesai – mažo neapibrėžtumo aplinkoje (Bosas, 2004, p. 54).

Taigi galima daryti išvadą, kad strateginis mąstymas verslo sprendimuose, kaip tam tikra mąstymo forma, leidžia priimti tinkamus sprendimus orientuotus į ilgalaikę perspektyvą, įtraukiančius kūrybiškumo, intuicijos bei inovatyvaus mąstymo sintezę visais organizacijos lygiais, pasiekti konkurencinį pranašumą ir numatytų tikslų įgyvendinimą, didelį dėmesį skiriant aplinkai ir jos teikiamoms galimybėms, pasekmių ir rezultatų analizei apie ateitį ir jos galimas kryptis bei grįžtamajam ryšiui.

1.1.2. Strateginio mąstymo plėtojimo lygiai

Kad geriau suprasti strateginį mąstymą reikia įvertinti skirtingus požiūrius, orientuotus į asmeninį, grupės ir organizacinį kontekstus (žr. 4 pav.) Haines Strateginės vadybos Centras išskiria 6 lygiaverčius lygius, t.y.: individualaus tobulinimosi, tarpasmeninių santykių plėtojimo, įgaliojimų delegavimo, bendradarbiavimo visuose funkcinuose departamentuose, organizacijos veiklos rezultatų integravimo ir strateginės pozicijos išorėje kūrimo lygiai.

Akivaizdu, kad organizacijos, naudojančios strateginį mąstymą visuose lygmenyse, sugeba pagerinti strateginį mąstymą organizacijos viduje, sprendimų priėmimo procesus, sukuriant unikalias strategijas ir įgyja didesnę pranašumą konkurentų atžvilgiu.



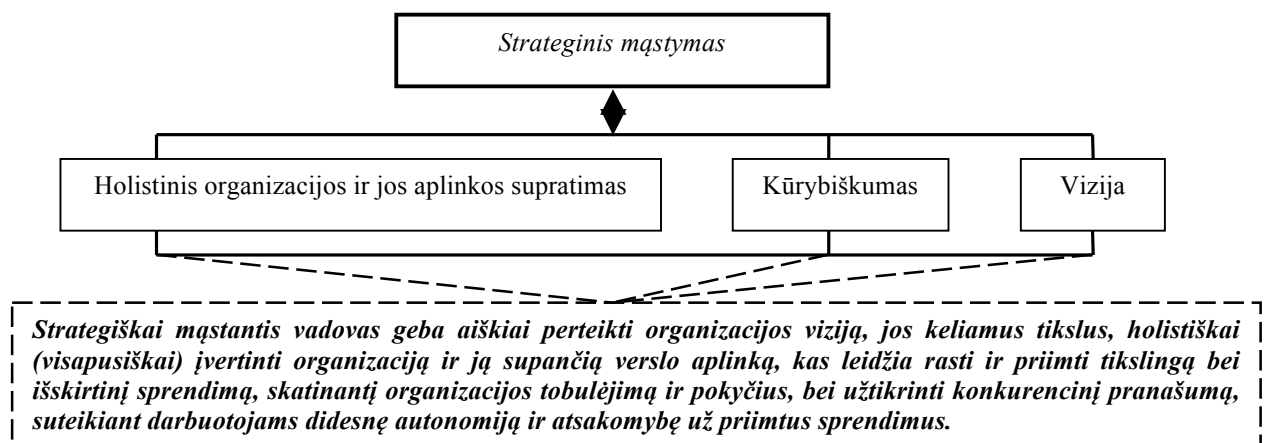
4 pav. Strateginio mąstymo lygiai

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Bonn, 2005, p. 349

Pasak J. Kvedaravičiaus, L. Jesevičiūtė-Ufartienės (2006, p. 119) kol žmogus nesubręs psichologiškai iš vidaus, jis nepajėgs veikti išorėje (cit. Menghetti, 2003). Kiekvieną reikia mokyti tapti sėkmingu. Jeigu Individas bus toks iš vidaus, tai tokiu gali tapti ir išorėje (cit. Aivanhov,

1997). Efektyvus lyderis turi būti visapusiškas: tiek aukščiausio abstrakcijos lygio idėjų srityje, tiek pačių žemiškiausių veiksmų sferoje (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 120). Konceptualūs individo gebėjimai leidžia suformuluoti aplinkos vystymosi viziją, atsižvelgiant į šios vystymosi tendencijas, priimti teisingus sprendimus netikrumo sąlygomis. Tam reikalingos darbuotojų, ypatingai vadovų, pasitikėjimas savo jėgomis, randant ir realizuojant naują veiklą, keliant ambicingus tikslus sau ir kitiems, atkakliai ir energingai kaupiant ir skleidžiant žinias apie organizacijos strateginius laimėjimus, susijusius su organizacijos misija, pasiaukojant ir negailint savo jėgų. Praktikoje toks lyderiavimas – ne tik sėkmingas vadovavimo funkcijų vykdymas, bet ir sugebėjimas rasti priemones, leidžiančias darbuotojams atskleisti savo galimybes, bei skatinančias prisiimti atsakomybę (Bonn, 2001, p. 64). Vadovai turi suvokti, kad vadovavimo kokybė priklauso nuo vadovo ir jo valdomų žmonių tarpusavio suvokimo, susikalbėjimo ir mąstymo (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 116). Pasak J. Lawton, I. Tavakoli (2005, p. 156) žiūrint iš šios perspektyvos, strateginio mąstymo vaidmuo tampa labai svarbus būsimo verslo klestėjimo elementas (cit. Bonn, 2001).

Strateginis mąstymas individualiame lygmenyje apima tris svarbius elementus: holistinį organizacijos ir jos aplinkos supratimą (Bonn, 2001, p. 64), viziją bei kūrybiškumą (Bonn, 2001, p. 64; Gudonavičius, Savanevičienė, 2007, p. 637) (žr. 5 pav.).

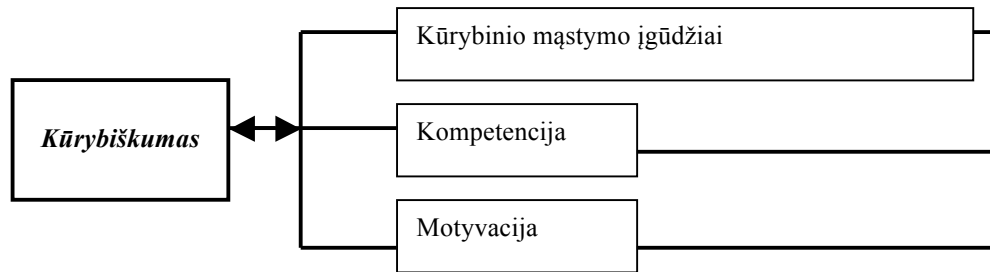


5 pav. Trys strateginio mąstymo komponentai, jų veiksniai

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis: Bonn, 2001, p. 64; Gudonavičius, Savanevičienė, 2007, p. 637-638; Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 109; Padriežienė, Kvedaravičius, 2010, p. 86

J. Kvedaravičius, L. Jesevičiūtė-Ufartienė (2006, p. 109) teigia, kad kūrybingumas visada buvo individuali veikla (cit. Meneghetti, 2003). Pasak autorių pagrindiniai ateities kūrimo reikalavimai – kūrybinė intuicija ir vaizduotė. Kūrybingo vadovo ar vadybininko menas – tai menas sukurti organizaciją, taip pertvarkyti žmones ir technines medžiagas, kad būtų sukurtas organizmas, įkūnijantis naujas ir tvirtas vertybes (cit. Pitersas, Votermenas, 1991). Pasak L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2007, p. 638) kūrybiškumą galima apibrėžti kaip kūrybines pastangas,

pasireiškiančias žmogiškoje veikloje ir mąstyme ir tuo pačiu reiškiančias naujumą ir originalumą, o antra vertus, leidžiančias priimti tikslingą ir išskirtinį sprendimą. Kūrybinio mąstymo tikslas yra mąstyti peržengiant egzistuojančias normas, pažadinti smalsumą, išsilaisvinti nuo racionalumo, įprastų idėjų ir formalizuotų procedūrų, pasikliauti vaizduote, divergentiškumu, atsitiktinumu ir apsvarstyti daugelį sprendimų bei alternatyvų; tai gebėjimas sujungti žinomas idėjas į naujus ir prasmingus junginius. L. Gudonavičius, A. Savanevičienė (2007, p. 638) cituodami M. Amabile (1998) pateikė esminius komponentus apibūdinančius kūrybiškumą (žr. 6 pav.).



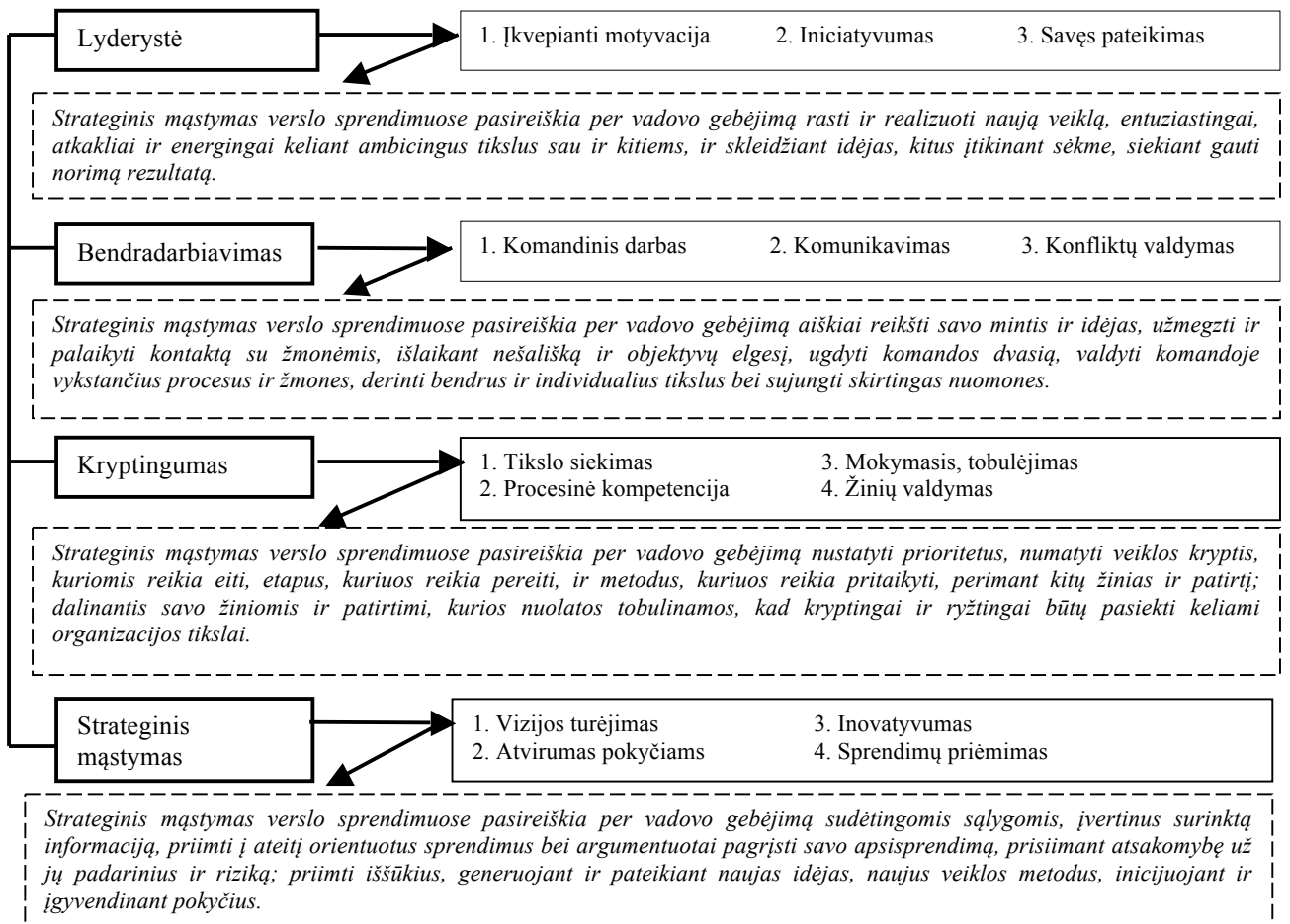
6 pav. Trys kūrybiškumo komponentai

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Gudonavičius, Savanevičienė, 2007, p. 638

Pasak L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2007, p. 638) kūrybiškumo varančioji jėga yra motyvacija, tačiau ne visas motyvacijas reikėtų interpretuoti vienodai (cit. Amabile, 1998). Iš vidaus kylanti motyvacija, kupina aistros išspręsti problemą, turės kur kas daugiau įtakos kūrybiškumui, nei ta, kuri yra įtakojama piniginio atlygio ar pan. Antrasis kūrybiškumo komponentas yra kompetencija. R. Adamonienė, L. Ruibytė (2010, p. 6) teigia, kad kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms (cit. Boyatzis, 1982; Drucker, 1989; Prahalad et al., 1990; Spencer, 1990; Good, 1994; Tiwana, 2002). Tai sąmonėje bei pasąmonėje glūdinčios atitinkamos žinios (Gudonavičius, Savanevičienė, 2007, p. 639) ir sugebėjimai, nuo ko priklauso vadovo darbo rezultatai, o galiausiai ir verslo sėkmė. Akivaizdu, kad žinios ir tinkamas jų pritaikymas – būtent tai, nuo ko priklauso ir kūrybiškumo skatinimas, ir inovacijų palengvinimas, ir kompetencija grįsta veikla (Atkočiūnienė, 2008, p. 33-34).

Aplinkos dinamiškumas ir nenusipėjamumas lemia verslo vadybos paradigmos kitimą ir strateginio mąstymo kompetencijų apibrėžimo poreikį (Bonn, 2001, p. 64). Strateginių kompetencijų įgijimo ir realizacijos lygį konkrečiai charakterizuoja keturios kompetencijų grupės:

1. *lyderystė*;
2. *kryptingumas*;
3. *bendradarbiavimas* (Dubinas, 2008, p. 114);
4. *strateginis mąstymas* (Savanavičienė, Silingienė, Stukaitė ir kt., 2009) (žr. 7 pav.).



7 pav. Svarbiausios strateginės kompetencijos

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Dubinas, 2008, p. 114; Savanevičienė, Silingienė, Stukaitė, Vaitkevičius, 2009.

Visos keturios kompetencijos grupės yra svarbios priimant teisingus sprendimus (Dubinas, 2008, p. 118), kurie nulemia bet kurio individo ar organizacinio vieneto valdymo sprendimų pobūdį ir tempą. Jeigu sprendimų priėmimas aukščiausiame lygyje yra mažiau efektyvus, tuomet pasirinkimai, atliekami žemesniame valdymo lygyje, greičiausiai seks paskui (Romeikienė, Sekliuckienė, 2007, p. 139-140). Todėl A. Savanevičienė, V. Silingienė, D. Stukaitė ir kt. (2009) cituodamos H. Mintzberg (1994) dar kartą patvirtina teiginį (p. 12), kad strateginis mąstymas tai raktas į išlikimą ir verslo plėtojimą dinaminėje aplinkoje, kur kompleksiškas ir neapibrėžtumas yra neišvengiami. Tai sugebėjimas holistiškai suvokti aplinką, ją interpretuoti, tiek pasitelkiant analitinį protą, tiek ir kūrybiškumą, ir priimti inovatyvius sprendimus (Savanevičienė, Silingienė, Stukaitė ir kt., 2009). Holistinis požiūris leidžia atitrūkti nuo diena iš dienos sprendžiamų problemų ir pamatyti, bei suvokti kaip skirtingos problemos ir svarstomi klausimai yra susiję bendra struktūra, kuri pabrėžia tam tikras detales ir įvykius, ir kaip tam tikroje srityje priimtas sprendimas galėtų turėti įtakos kitose srityse (Bonn, 2001, p. 64). Tam reikia sugebėti kūrybiškai analizuoti, vertinti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus, kad geriau galima būtų įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti organizacija ir jos veikla visoje aplinkoje (Jucevičius, 1998, p. 209). I. Bonn (2001, p. 64) cituodamas P. M. Senge (1990) šį

metodą pavadino „sisteminiu mąstymu“, kuris apibrėžiamas 6-iomis kompetencijomis (Kvedaravičius, Padriezienė, 2010, p. 87):

1. dinaminis mąstymas;
2. interaktyvumas;
3. sisteminė logika;
4. proceso orientacija;
5. nuolatinis mokymasis;
6. mentalinių modelių suvokimas.

J. Kvedaravičius, R. Padriezienė (2010, p. 86-87) teigia, kad organizacijos matymas ir sutvarkymas pagal procesinį požiūrį panaikina funkcinį barjerų problemas, nes tai kiekvieną darbuotoją, kaip apibrėžto proceso dalyvį, verčia jaustis atsakingu už klientui pateikiamą proceso rezultatą. Kitaip tariant, vadovai sudaro galimybes darbuotojams prisidėti prie bendros organizacijos vizijos kūrimo ir palankią aplinką kūrybiškumui ir naujovėms (Bonn, 2001, p. 68), kuri sukuria bendrumo jausmą ir skatina įsipareigojimą organizacijai. Tai įkvepia žmonių vaizduotę ir sutelkia dėmesį, kuris leidžia asmenims labiau prisidėti savo patirtimi ir talentu (Bonn, 2001, p. 65-66).

Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Vadovai, suvokiantys tokios veiklos svarbą ir skiriantys laiko vizijos kūrimui ir aktualizavimui, beveik apsieina be planavimo ideologijos, kurios esmė yra praeities ekstrapoliacija (Jucevičius, 1998, p. 208). I. Bonn (2001, p. 68) remiantis J. C. Collins ir J. I. Porras (1998) atliktais tyrimais, teigia, kad organizacijos vadovai, žinančius aiškią ateities viziją:

- aiškiai mato tolimą ateitį, pateikia aiškų tikslą ir kryptį (Malan, 2010, p. 43);
- daug dėmesio skiria sukurti organizacinei struktūrai, procesams ir mechanizmui, kurie skatina tobulėjimą ir pokyčius;
- sukuria unikalią struktūrizuotą organizaciją orientuotą į tikslus, strategijas, taktiką, politiką, procesus, kultūrinės veiklas, elgesio valdymą, mokesčio sistemas, apskaitos sistemas, darbo organizavimą - į visą įmonės veiklą (Bonn, 2001, p. 68).

Tačiau, antra vertus, nėra lengva organizacijoje suformuoti bendrą, vizijos lemiamą požiūrį. Yra keletas būdų šį procesą palengvinti. Visų pirma svarbu investuoti į vadovų konceptualiojo, kūrybinio mąstymo sugebėjimų ugdymą. Antra, siekti, kad būtų geriau suprantama strateginė vizija ir ja paremtas valdymas. Ir trečia, padėti vadovams ir vadybininkams geriau suprasti jų pačių asmeninius tikslus ir interesus (Jucevičius, 1998, p. 210). Veiksmingiausias būdas pasiekti pusiausvyrą, sukurti bendrą viziją – visų padalinių strategijas susieti su visos įmonės strategija, ir atvirkščiai, t.y:

- sukurti įmonės strategiją, į ją įtraukiant visus įmonės lyderius;
- kiekvienam įmonės padaliniui parengti savo strategiją, kurioje atsispindi tam tikrų sričių verslo vizijos.

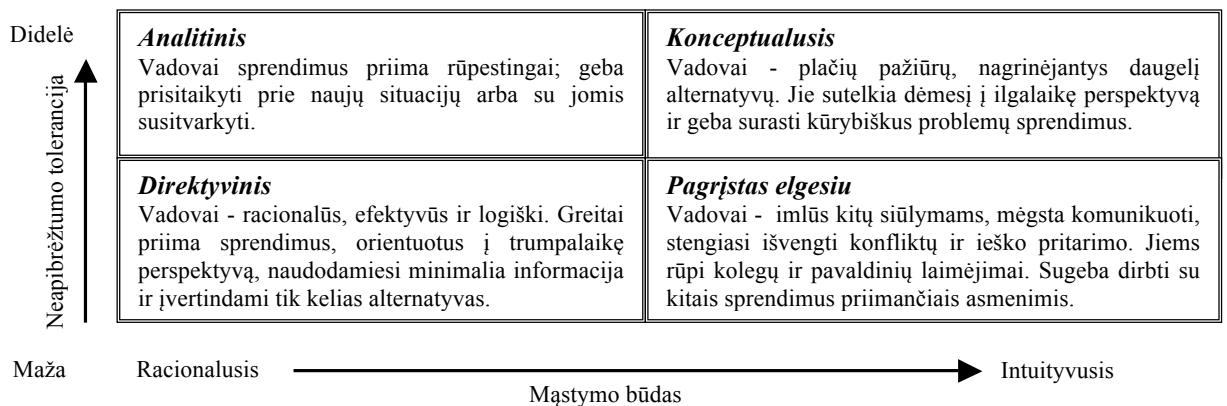
Iš galutinio, visų padalinių suderinto dokumento, matyti, kuria kryptimi įmonė eina (pagrindinė kryptis) ir kaip ji pasieks savo tikslą (Taylor, 2010, p. 184).

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovai turi vystyti savo strateginį mąstymą ir tokiu būdu keisti darbuotojų suvokimą. Darbuotojas suvokdamas savo vietą sistemoje, suprasdamas savo daromą įtaką, jaučiasi labiau atsakingas, reikšmingesnis, sąmoningas, linkęs labiau bendradarbiauti vardan galutinio rezultato veikiančioje sistemoje. Būtent individualūs sprendimai turi įtakos kolektyvo mąstymo, požiūrio formavimui, įžvalgų, intuicijos sugebėjimų skatinimui.

1.1.2.1. Strateginio mąstymo išraiška grupės ir organizaciniame kontekste

Strateginis mąstymas yra ne tik individuali intelektualinė veikla, jam turi įtakos ir sprendimų priėmimo dalyvaujantys asmenys. Strateginio mąstymo supratimas sudėtingose organizacinėse aplinkose reikalingas tam, kad dėmesys būtų sutelktas ne į atskirus asmenis, o atidžiai išnagrinėtas grupės lygmeniu bei jo įtaka individualiems strateginio mąstymo sugebėjimams (Bonn, 2005, p. 342) ir savybių deriniams, kurie sudaro nepakartojamą kūrybinį braižą (Lukas, 1983, p. 46). Pasak A. Luko (1983, p. 46) šį nepakartojamumą yra pažymėjęs romėnų rašytojas Publijus Servilijus garsiaame aforizme: „Jei du daro tą patį, jau nėra tas pats“ (*Si duo faciant idem – non est idem*), kadangi, kaip teigia S. P. Robbins (2003, p. 105), vadovai skiriasi pagal du požymius:

- pirmasis — *mąstymo būdas*. Vieni vadovai yra logiški ir racionalūs, jie informaciją apdoroja nuosekliai. Ir priešingai, kiti yra intuityvūs ir kūrybingi. Jie suvokia daiktus kaip visumą.
- antrasis — vadovo *neapibrėžtumo tolerancija*. Vienų vadovų noras struktūrizuoti informaciją taip, kad neapibrėžtumas būtų sumažintas iki minimumo, yra didelis; kiti vienu metu gali svarstyti daug minčių (Robbins, 2003, p. 105) (žr. 8 pav.).



8 pav. Sprendimų priėmimo stilių modelis

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Robbins, 2003, p. 105.

Nors šios keturios kategorijos skiriasi viena nuo kitos, dauguma vadovų pasižymi savybėmis, kurias galima priskirti daugiau negu vienai kategorijai, kas leidžia geriau suprasti, kodėl

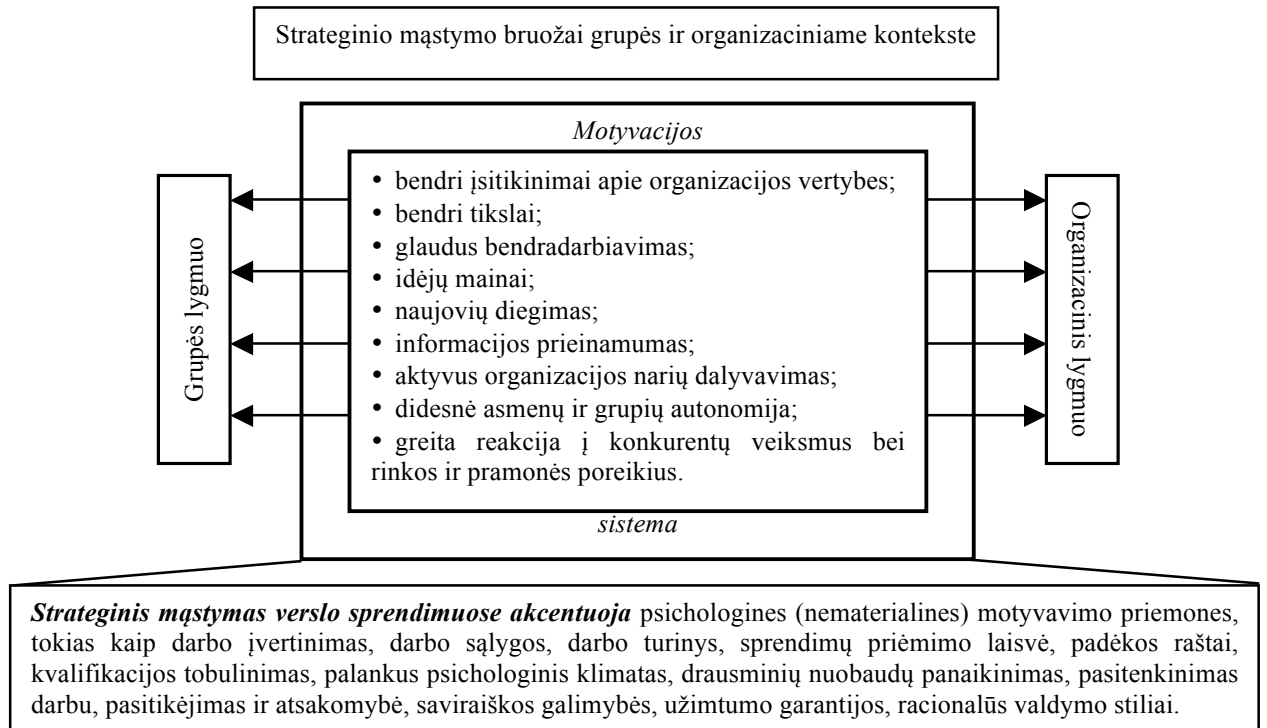
du vienodai išsilavinę žmonės, turintys tą pačią informaciją, gali skirtingai nagrinėti galimus ir pasirinkti skirtingus galutinius sprendimus (Robbins, 2003, p. 106).

Strateginis mąstymas grupėje nėra bendras visų grupės narių sugebėjimas, tai strateginio mąstymo sugebėjimų sąveikos funkcija, kai individualiai kuriamos originalios mintys sąveikauja kartu su kitomis tarp pavienių narių suderintoje patikimoje struktūroje, išsaugant vadovo grupių ir organizacinių veiksnių įvairovę (Bonn, 2005, p. 342). Dirbdamas kolektyviai kiekvienas darbuotojas pateikia savo idėjas, dalijasi patirtimi ir turima informacija (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 92), gali dirbti laisvai ir savarankiškai, turi galimybę išnaudoti skirtingus įgūdžius bei gabumus. Tai stiprina komandos narių motyvaciją ir didina jos veiklos efektyvumą; sustiprėja narių atsakomybės jausmas ir santykis su darbu kaip su savu, o ir pats darbas tampa įdomesnis (Robbins, 2007, p. 103-104). Šiuo atveju vadovo funkcijos – užtikrinti sklandų grupės darbą sprendžiant konfliktus, skatinti grupės narių bendradarbiavimą ir atstovauti grupei organizacijai palaikant santykius su strateginiais aplinkos subjektais. Jos efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimų būti grupės lyderiu, dalintis informacija, pasitikėti kitais, perduoti jiems užduotis ir kt. Grupės nariai turi aiškiai suvokti bendrąsias elgesio ir darbo grupėje taisykles, apibrėžiant pavaldumą ir atsakomybę, išvengiant konfliktų dėl skirtingų grupės narių interesų ir požiūrių į tuos pačius tikslus. To pasėkoje, nariai pasidaro jautresni vieni kitų poreikiams, yra labiau linkę dalintis idėjomis, informacija ir patirtimi, išsakyti savo nuomonę – grupė ima dirbti kaip komanda. Efektyvaus grupinio darbo metu pasiekiamas sinergijos efektas (rezultatas geresnis, kai veikia sistema, o ne pavienės jos dalys). (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 92).

Vadinasi, strateginis mąstymas, grupės lygmenyje, akcentuojamas kaip organizuotas bendro tikslo siekimas, priimant sprendimus ir atliekant darbus šiam tikslui įgyvendinti, kiekvienam individualiai ir visiems kartu atsakant už darbo rezultatus.

Norint geriau suprasti strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais, būtina įtraukti ir organizacinį kontekstą, kaip pagrindą, padedantį žmonėms veikti bendrai, nustatanti sąveiką tarp žmonių komunikacijos srauto, darbo pasidalijimo ir koordinavimo (žr. 9 pav).

Vadovavimo sudėtingumas reikalauja, kad vadovai būtų susipažinę su organizacine dinamika; jie turi gerai suprasti, kaip organizacijos ir valdymo veiksmai ilgainiui keičiasi, grįžtamojo ryšio procesus, skatinančius pokyčius, kadangi tai turi įtakos subtilioms sąveikoms tarp skirtingų organizacijos struktūrų, jų elgesio priešasčių ir poveikio kitoms organizacijos struktūroms supratimui. Pasak I. Bonn (2001, p. 64) strateginiai mąstytojai turi suprasti, kaip organizacijos yra įvertintos didelių ir sudėtingų sistemų, tokių kaip rinkų, pramonės šakų ir tautų kontekste, kaip jos veikiamos dinamikos, tarpusavio ryšių ir šitų sistemų tarpusavio priklausomybe.



9 pav. Grupės ir organizacinio lygmens strateginio mąstymo bruožai

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis: Marcinkevičiūtė, 2005, p. 81; Bonn, 2005, p. 346-347; Robbins, 2007, p. 106; Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 91, 92;

Akivaizdžiai matome, kad strateginis mąstymas verslo sprendimuose, grupės ir organizaciniame lygmenyje, akcentuojamas:

- per *bendrą ir prasmingą tikslo* iškėlimą, kuris veikia kaip kryptis, varomoji jėga ir kartu įsipareigojimas (Robbins, 2007, p. 106; Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 91), nes tas tikslas jiems priklauso ir kolektyviai, ir individualiai (Robbins, 2007, p. 106). Pasak S. P. Robbins (2007, p. 117) sėkmingai dirbančios komandos, skirdamos laiko diskusijoms, nukreiptoms ne į sutarimo siekimą, o į sudėtingų klausimų visapusišką sintezę ir analizę (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 118), bendrą tikslą paverčia konkrečiais, išmatuojamais ir tikroviškais darbo rezultatų siekiniais, kurie padeda komandoms nenukrypti nuo pagrindinio dalyko – rezultatų siekimo (Robbins, 2007, p. 117).

Tikslo siekimas susijęs su nuolatiniu mokymusi ir tobulėjimu. Strateginiu požiūriu tai yra ypač svarbu, nes teigiama individo nuostata į mokymąsi ir tobulėjimą gali sąlygoti ne tik naujų žinių ir sugebėjimų įgijimą siekiant tikslo, bet ir kitų aktualių kompetencijų įgijimą (Savanevičienė, Silingienė, Stukaitė ir kt., 2009). Visa tai užtikrina konkurencinius pranašumus, nes žinių valdymas yra vienas iš svarbiausių elementų tiek organizacijos statiniame, tiek dinaminiame konkurencingumo lygio įvertinime (Dubinas, 2008, p. 118-119).

Galima teigti, kad tikslo iškėlimas – tai kūrybiškumo išbandymas. Tikslus reikia kelti, galvojant apie ateitį, o ne apmąstant, kas padaryta praeityje, kadangi tokie tikslai yra kūrybingesni ir motyvuojantys žmones ir jų grupes.

- *per aktyvų organizacijos narių dalyvavimą, glaudų bendradarbiavimą, darbuotojams ir/ar jų grupėms suteikiant didesnę autonomiją.* Bet kurioje organizacijoje žmonės dirba pavieniui ir grupėmis bei jaučia tai organizacijai priklausomybę (Seilius, 1998, p. 24). A. Seilius, L. Šimanskienė (2006, p. 217) teigia, kad globalizacijos fone, kuriamos naujos teorijos siekia vieno tikslo: padėti organizacijų vadovams (savininkams) siekti kuo geresnių finansinių rezultatų, įtraukiant į organizacijų veiklą visus pavaldinius, kad jie nors iš dalies jaustų priklausomybę tai organizacijai, kurioje dirba, ir galėtų didžiuotis pasiektais darbo rezultatais kartu su vadovais bei savininkais. Šiam tikslui pasiekti įmonių vadovai kuria savitas organizacinės kultūros formas, t.y. vertybių sistemą, kuri padeda neprievartiniais metodais siekti bendrų organizacijos ir žmonių tikslų (cit. Šimanskienė, 2002).

I. Bonn (2005, p. 346) teigia, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose reikalauja, kad vadovai deleguotų sprendimų priėmimą žemesnio lygio vadovams, darbuotojams suteikiant daugiau autonomijos, ir kad šie vadovai prisiimtų atsakomybę už savo priimtus sprendimus. Žemesnio lygio darbuotojų dalyvavimas siejasi su aukštesniu darbuotojų darbo pasitenkinimu (cit. Soonhee, 2002) ir pagrįstų vadovo sprendimų priėmimu (cit. Wooldridge, Floyd, 1990). ***Strateginis mąstymas skatina tarpusavio sąveikas ir ryšius, naujų idėjų inicijavimą, pasiūlymų rengimą bei jų pritaikymą, kas ir leidžia vadovams priimti labiau pagrįstus verslo sprendimus.***

Sprendimų realizacijos efektyvumas padidėja, kai vykdytojai dalyvauja sprendimo parengimo ir priėmimo procese ir tiki tuo, ką daro. Todėl pasiūlyti kitiems darbuotojams dalyvauti jo priėmimo procese yra geras būdas išsikovoti sprendimo pripažinimą, tai yra tikslinga taikyti kolektyvinio vadovavimo metodą. Reikia, tik, kad veiktų visas valdymo procesas, o ypač jo organizavimo ir motyvavimo funkcijos (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004, p. 134 - 135).

Žmonių skatinimas iš galimybės kurti naudą turi būti grindžiamas prasminga ir motyvuota atlygio sistema (Turner, 2005, p. 173). J. Kalinauskienė, V. Kumpikaitė (2011, p. 797) teigia, kad dabartiniais laikais būtina suvokti, kad motyvavimas, tai didelis žmonių poreikių spektras, kurių patenkinimo tikimasi iš darbo. Todėl vadovui, siekiančiam maksimalių rezultatų, ir suvokiančiam, kad be atsidavusių savo darbui darbuotojų to pasiekti neįmanoma, labai svarbu sugebėti atpažinti žmonių poreikius ir pasistengti, kad juos būtų galima patenkinti darbo procese (cit. Щербатых, 2010). E. Jasinskas, Ž. Simanavičienė, N. Noreikaitė (2011, p. 522) cituodami A. M. Brooks (2007) išaiškino, kad darbuotojų motyvaciją labiausiai gali paveikti: tinkamai ir aiškiai nustatyti tikslai ir pasitenkinimas darbu. O pasitenkinimą darbu labiausiai veikia: vadovo

supratingumas, mokymasis darbo vietoje, aiškių ateities perspektyvų nurodymas, ir motyvavimas. *Akivaizdu, kad strateginis mąstymas verslo sprendimuose akcentuoja nematerialinius stimulus (žr. 9 pav.), kurie skatina darbuotojų kūrybinį aktyvumą, iniciatyvumą, kelia pasitenkinimą darbu.*

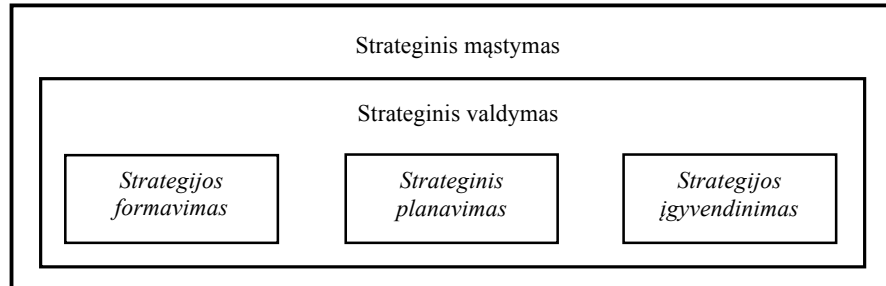
Apibendrinant, galima teigti, kad strateginis mąstymas identifikuoja vadovų veiksmus, kurių naudą įmonei privalu įvertinti. Strateginis mąstymas grupės ir organizaciniame lygmenyje padeda, remiantis didelio skaičiaus žmonių sąveika ir patirtimi, susieti skirtingas idėjas ir numatyti naujas strategines iniciatyvas, išplėsti ir įvertinti naujas perspektyvas, apimančias skirtingas nuomones, patirtį, mintis ir idėjas, nukreipiant dėmesį į daugelį dalykų, dirbant su neišsamia, netikslia ir nuolat besikeičiančia informacija, kad būtų pasiekti organizacijos keliami tikslai.

1.2. Strateginis mąstymo ir strateginio valdymo sąsajos

Šiandienos organizacijos susiduria su nauja, reiklesne verslo aplinka, kuri dažnai apibūdinama kaip nestabili, kintanti, priešiška ir dėl šių priežasčių sunkiai nuspėjama ar netgi chaotiška. Formuojasi naujos technologinės ir rinkos galimybės, atsirandančios vystantis mokslui, technologijai ir tarptautinei rinkai, t.y. procesams, nepriklausantiems nuo konkrečios organizacijos. Susiklosčius tokiai situacijai išryškėjo organizacijos pajėgumo įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą ir jį išlaikyti perspektyvoje svarba, o siekis įgyti konkurencinį pranašumą ir jį išlaikyti neįmanomas neturint adekvačios aplinkai strategijos (Grybaitė, Korsakienė, 2012, p. 7). *Strategija* tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2002, p. 21). S. Valentinavičius (2009, p. 131) teigia, kad strategija tai taisyklių visumą, pagal kurias priimami valdymo sprendimai įvertinant pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę ir planus, kaip naudoti turimus išteklius (cit. Hofer, Schendel, 2001). L. Gudonavičius, V. Bartosevičienė, G. Šaparnis (2008, p. 357) teigia, kad strategijos esmė yra pasirinkti skirtingas veiklas nei konkurentai, o tai reikalauja kūrybingumo ir įžvalgumo (cit. Porter, 1996); strategija kaip formalus planas, kuriame atliekama detali organizacijos, jos produktų rinkos ir aplinkos analizė (cit. Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Sloan, 1964; Vasiliauskas, 2002, p. 21). Iš esmės strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį (Liugaitė-Radzvičienė, Monkevičiūtė, 2009, p. 317).

Daugelio autorių nuomone (cit. Mark et al., 2008; Parker et al., 2008; Harrison et al., 2008; Kuratko, 2007; Swayne et al., 2006; Avery, 2005), strateginį mąstymą su strateginiu valdymu sieja tarpusavio ryšys (žr. 10 pav.). Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir

efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Dubinas, 2008, p. 114). Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija (Vasiliauskas, 2002, p. 21). Strategijos įgyvendinimas, apima užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2002, p. 22).



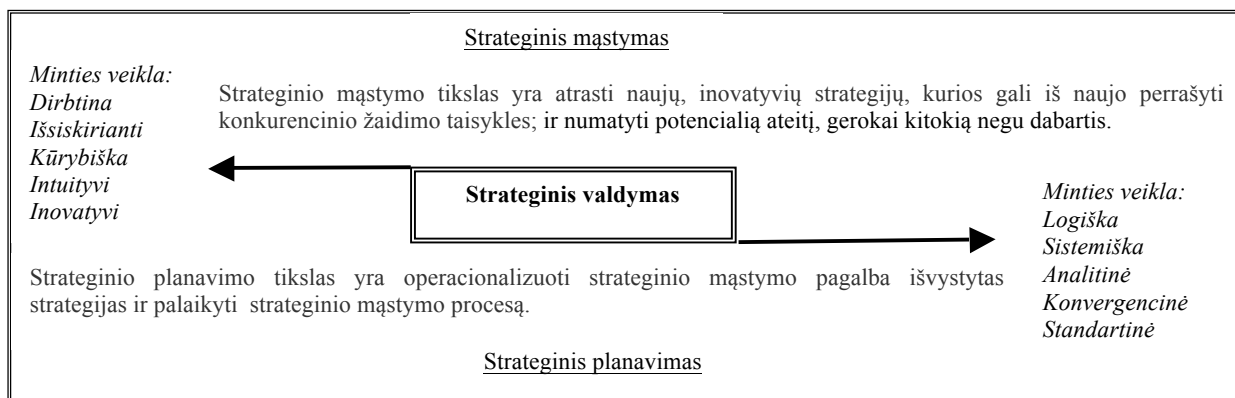
10 pav. Strateginio mąstymo ryšys su strateginiu valdymu

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Nickols, 2011, p. 7.

Strateginis mąstymas organizacijos strategijos formavimo procese laikomas atskaitos tašku (aplinkos turbulencijos lygio nustatymas ir turimos įtakos organizacijos veiklai įvertinimas; naujų idėjų generavimas; pagrindinių prielaidų iškėlimas ir tikrinimas). Strategijos formavimas apima organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų vertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą (Vasiliauskas, 2002, p. 22). L. Gudonavičius, V. Bartosevičienė, G. Šaparnis (2008, p. 357) teigia, kad efektyvios strategijos pasiekimas yra sunkus darbas; tam reikalinga analizė, sintezė, o tai reikalauja ir analitinio, ir kūrybinio darbo (cit. Carland, 1962), kur vadovas turi apsvarstyti platesnę situacijos reikšmę, imtis aktyvaus vaidmens apibūdinant problemą, kūrybiškai iširti galimus sprendimus bei pateikti sprendimo būdus (cit. Breena et al., 2009), įtraukiant visų pakopų vadovus, inžinierinio profilio specialistus ir vadybininkus (cit. Karlof, Lovingsson, 2006), tam, kad jie sukurtas strategijas priimtų kaip savas ir ryžtingai imtųsi veiklos kaupdami žinias ir jas panaudodami kitoms, dar tobulesnėms strategijoms rengti. Šiuo atveju strategijos būna pagrįstesnės ir realesnės, nes objektyviau įvertinama organizacijos vidaus terpė, išorinė organizacijos mikroaplinka bei makroaplinka (Dubinas, 2008, p. 114-115).

Strateginis valdymas daugiausia susijęs su ilgalaikiu planavimu, analizuojant verslo vidaus ir išorės galimybes, kad gautų rezultatų dėka būtų galima numatyti tolesnės plėtros perspektyvas (Dubinas, Smilga, 2008, p. 24). Strateginio mąstymo pradininkai pateikia svarbius argumentus, liudijančius, jog aukščiausieji vadovai yra ta asmenų grupė, kuri atsakinga ir už verslo subjekto daugiamečių planų sudarymą. Pirmiausia tai paaiškinama tuo, jog tikrai aukščiausieji vadovai disponuoja informacija apie verslo organizaciją, leidžiančia priimti visiškai pagrįstus sprendimus (Andriuščenka, 2008, p. 9). Pasak L. Heracleous (1998), strateginis mąstymas ir

strateginis planavimas yra atskiros sąvokos, bet tarpusavyje susijusios ir papildančios mąstymo procesus. Tačiau nereikia sutapatinti šių procesų, nes strateginis planavimas apima analizės procesą (Chawla, Renesch, 1995, p. 170), kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2002, p. 24), o strateginis mąstymas vykdo sintezę (Chawla, Renesch, 1995, p. 170) (žr. 11 pav.).



11 pav. Strateginis mąstymas ir strateginis planavimas

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis: Heracleous, 1998, p. 485; Graetz, 2002, p. 457; Farmani, Yajam, Monnavarian, 2011, p. 65.

Strategiškai mąstyti reiškia daugiau nei tik parengti planą ir bandyti jį įgyvendinti. Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai dėl šių pagrindinių veiksnių:

- planavimo procesas vykdomas atsižvelgiant į visus vidinius ir išorinius veiksnius, kurie padeda išvystyti strategiją;
- idėjos yra nagrinėjamos vidinės organizacijos lygmeniu;
- vadovų sugebėjimas pamatyti tendencijas, darančias įtaką jų verslui, naudojant įvairių šaltinių informaciją;
- reikiamų įgūdžių turėjimas, kryptingam organizacijos vystymuisi, būtinų organizacijos sėkmei (ELC, 2009, p. 2).

Tačiau, skirtingai nuo strateginio planavimo, orientuoto į konkrečių visuomenės reikmių tenkinimą, strateginis mąstymas teikia tik tų problemų sprendimo linkmę, kryptį, galimus sprendimo principus. Esminis strateginio planavimo ir strateginio mąstymo skirtumas yra tas, kad strateginis mąstymas yra atviras kintančiai realybei, tuo tarpu planavimas susijęs su apibrėžtų ir konkrečių tikslų siekimu. Strateginiai planai dažniausiai žlunga, o strateginis mąstymas (idėjos) išlieka, modifikuojasi, tam tikru laiku ir erdvėje vėl (pakitusiu pavidalu) atgimsta (Kanišauskas, 2002, p. 56).

Strateginiame planavime didesnis dėmesys tenka vadovų strateginiam mąstymui, tarpusavyje siejant intuicijos, kūrybiškumo sugebėjimus, vizijos įgyvendinimą. Strateginio

mąstymo pritaikymas kartu su strateginiu planavimu koncentruoja dėmesį į perspektyvų plėtimąsi, galimų rizikos veiksnių įtaką konkurencingumui ir užimamos rinkoje pozicijos vertinimą.

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatų didinimas (Grybaitė, Korsakienė, 2012, p. 14). Efektyvus strateginis valdymas turėtų aprėpti 3 fazes: 1) *strateginį mąstymą*; 2) *strateginę analizę*; 3) *strateginę sintezę* (Smilga, 2009).

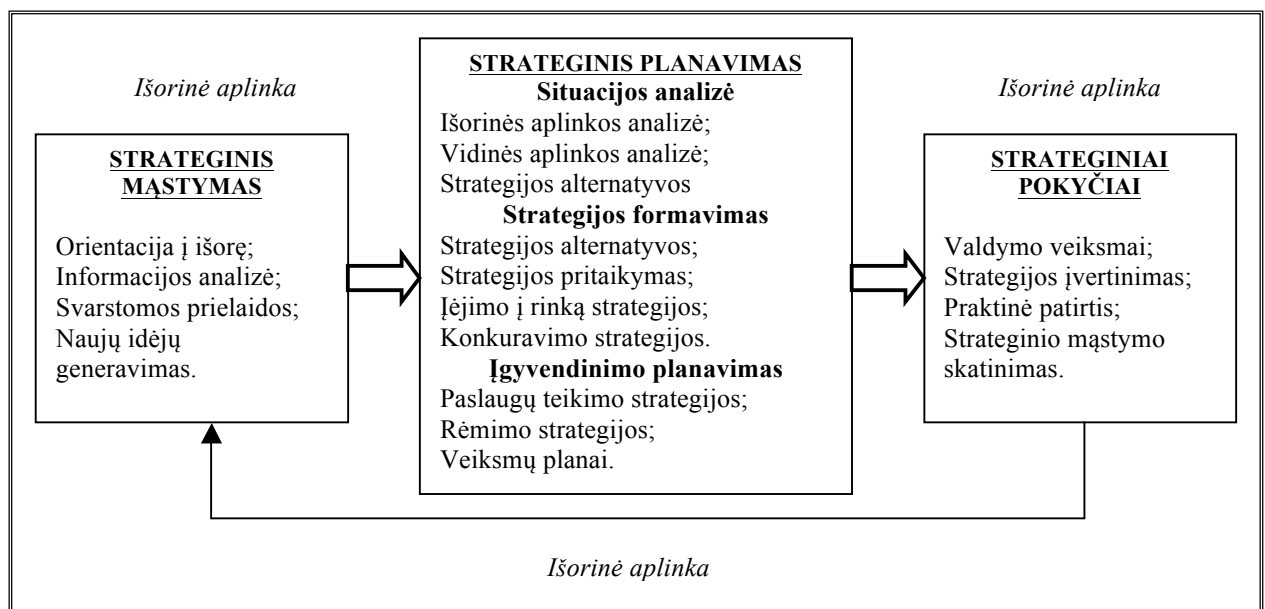
Pasak L. E. Swayne, W. J. Duncan, P. M. Ginter (2006, p. 18) strateginio valdymo sudedamosios dalys yra:

1) *strateginis mąstymas*; 2) *strateginis planavimas*; 3) *strateginiai pokyčiai* (žr. 12 pav.).

R. Jucevičius (1998, p. 16), J. Kvedaravičius, L. Jesevičiūtė-Ufartienė (2006, p. 109) cituodami L. Iacocca (1984) išskiria tris organizacijos tipus:

- 1) organizacijos, kurios stebi, kai kas nors vyksta;
- 2) organizacijos, kurios stebisi, kai kas nors vyksta;
- 3) organizacijos, kurios pačios priverčia, kad kas nors vyktų.

Būtent trečiasis organizacijos tipas atspindi mąstančią organizaciją, kadangi čia pasitelkiamas vadovų/vadybininkų mąstymas (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 109), kuris prasideda organizacijos išorinės aplinkos tyrimu ir visuminio vaizdo apie esamą būklę įvertinimu (Xu, 2007).

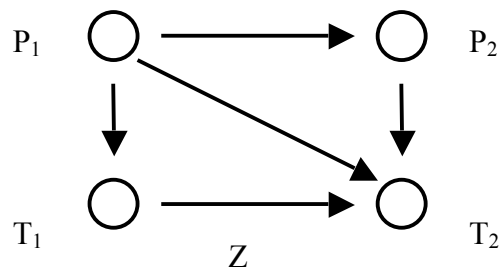


12 pav. Strateginio mąstymo „žemėlapis“ strateginio valdymo procese

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Swayne, Duncan, Ginter, 2006, p. 18.

Organizacijos konkurencingumas žymia dalimi priklauso nuo jos lankstumo ir gebėjimo reaguoti į aplinkos pokyčius, priimant strategiškai teisingus sprendimus (Gudonavičius,

Savanevičienė, 2008, p. 362). Būtent strateginio valdymo tikslas yra leisti organizacijai efektyviai prisitaikyti prie pokyčių (Grybaitė, Korsakienė, 2012, p. 14). Kaip teigia E. Laumenskaitė, A. Vasiliauskas (2006, p. 23) pokyčių valdymo savitumas lemia specifinės strateginių pokyčių sąvokos tikslingumą (cit. Tichy, 1983; Ansoff, 1987; Kanter ir kt., 1992). Šios sąvokos turinys bendriausiai nusakomas kaip pokyčiai, kurių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai apibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimą (cit. Lynch, 1997). Pasak M. Arimavičiūtės (2009, p. 6) strateginiai organizacijos pokyčiai ypač pakeičia susiklosčiusią ir įprastą organizacijos tvarką. Jie skatina, kad daugelis organizacijos personalo narių pakeistų savo šabloniškus veiksmus, vertybes ir net įsitikinimų skales. Tačiau svarbu žinoti, kad įgyvendinti pokyčius nebus lengva, kadangi įmonės vadovai paprastai yra linkę keisti vertybių sistemas, darbų planus ir kita, o ne keistis patys (cit. Farson, 2004). A. Seilius (1998, p. 169; 2001, p. 162) cituodamas R. Blake ir J. Mouton (1990) teigia, kad praktiškai negalima realizuoti naujų sumanymų T_2 su vadovais, kurie laikosi pasenusių valdymo principų P_1 , nes naujovėms įgyvendinti būtinas naujas mąstymas P_2 (žr. 13 pav.).



13 pav. Mąstymo ir veiksmo santykis

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Seilius, 1998, p. 169; 2001, p. 162

13 paveiksle parodyta, kad pirmiausia reikia vadovo mąstymą P_1 pakeisti mąstymu P_2 , tik tada jis galės įvykdyti užduotį T_2 (kaip žmogus mąsto, taip jis ir veikia) (Seilius, 2001, p. 162). Viskas priklauso nuo vadovo, jo mąstymo, todėl vadovas, siekdamas organizacijos ir joje dirbančių žmonių gerovės, privalo sąmoningai savo mąstymą keisti arba koreguoti (Seilius, Šimanskienė, 2006, p. 219). Strateginis valdymas netaps realybe, jeigu vadovai ir darbuotojai nepradės mąstyti strategiškai, kuris užtikrinta geresnį strateginį valdymą (Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus, 2007, p. 15), t.y.: 1) leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant; 2) padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį; 3) padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas; 4) įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus; 5) minimizuoja neigiamą išorinių procesų įtaką; 6) siekiant ilgalaikių tikslų, padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių veiklą; 7) sukuria vidinės komunikacijos sistemą; 8) formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą; 9) sujungia minėtus veiksmus į sistemą, leidžia įgyti konkurencinį pranašumą; 10) geresnis visos organizacijos valdymas; 11) daugybės

strateginių sprendimų koordinavimas; 12) valdymo aktyvumo (iniciatyvumo) padidėjimas, vietoj tenkinimosi atsakomųjų veiksmų priėmimu (Grybaitė, Korsakienė, 2012, p. 15).

G. Goldan, C. Nieuwenhuizen (2006) apibendrina efektyvaus strateginio mąstymo pritaikymo pranašumus:

- efektyvesnio vadovavimo numatymas;
- vadovų sugebėjimo, prisitaikyti prie naujų galimybių ir grėsmių, lavinimas ir tobulinimas;
- vadovavimas, grindžiamas daugiau iniciatyvumu, nei reagavimu į situaciją;
- organizacijos ilgalaikio pranašumo kūrimas;
- kryptingas visos organizacijos įtraukimas į bendro tikslo įgyvendinimą.

Strateginis mąstymas verslo sprendimuose, pasireiškia, kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

Būtent strateginis mąstymas užtikrinta geresnį strateginį valdymą veikloje. Strateginis mąstymas išreiškiamas tam tikrų veiksmų identifikavimu ir plėtojimu, kuris padeda priimti sprendimus, įgyvendinti nustatytus organizacijos strateginius tikslus, sutelkiant dėmesį į darbuotojus ir išorės suinteresuotas šalis.

1.3. Strateginio mąstymo sąsajų su verslo sprendimais interpretacijos

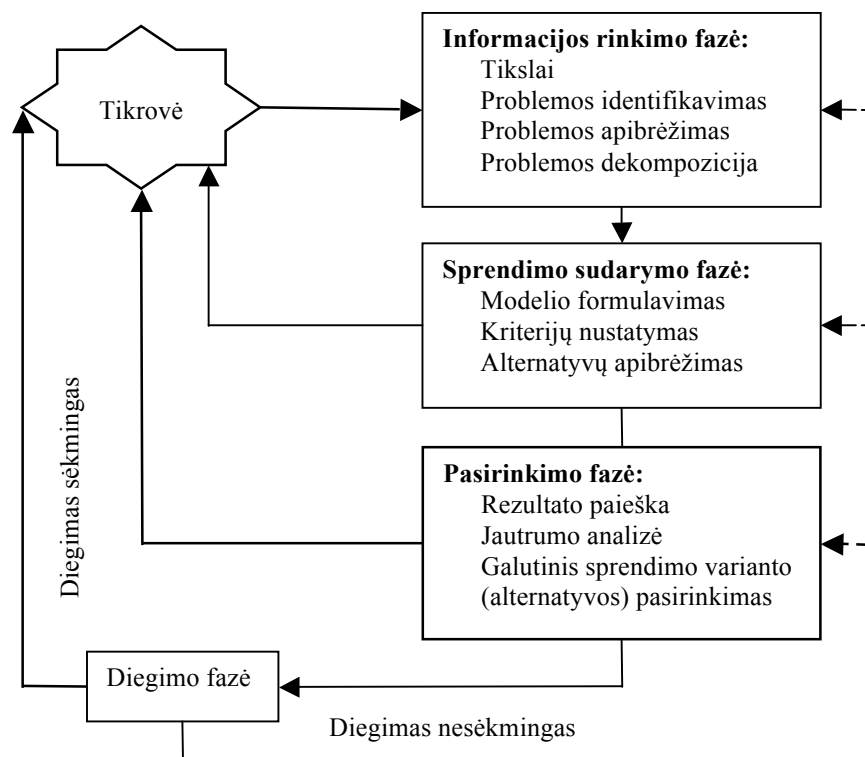
Pastaraisiais metais mokslininkai gana intensyviai diskutuoja apie įvairius modernių ateities organizacijų aspektus. Pateikiama nemažai požiūrių ir koncepcijų, kuriose akcentuojama mokslo, žinių, informacijos bei lyderių reikšmė valdant organizacijas. Svarbiu veiksmu tampa kūrybingumas, gebėjimas atrasti išskirtinę idėją ir ją realizuoti valdant organizacijas (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 107). Kūrybiškumas, pasitelkiant vidinę motyvaciją, kompetenciją bei kūrybinį mąstymą – suteikia galimybę priimti sprendimus, užtikrinančius ilgalaikį konkurencinį pranašumą, ir išlaikyti lankstumą, leidžianti maksimaliai išnaudoti aplinkos teikiamas galimybes (Gudonavičius, Savanevičienė, 2007, p. 639-640). Šiuose procesuose vyksta veikla ir mąstymo veikla (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 107). Mąstymas yra sintezė, arba analizė ir visada mąstymas yra procesas arba tiesiog minties veikla (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006, p. 109), kuris prasideda suvokimu, o pasibaigia veiksmu, nors ir kiek vėlesniu. Pagrindinė bet kokios mąstymo veiklos grandis – *sprendimo priėmimas* (Lukas, 1983, p.18). V. Bernatavičius, V. Juteikienė (2010, p. 98) teigia, kad nagrinėjant sprendimų priėmimo procesą pastebimas sąvokų „spręsti“ ir „priimti sprendimus“ skirtumas. Spręsti – vadinasi, pasirinkti vieną iš alternatyvų (cit. Šalčius, 2009), o sprendimų priėmimas apibūdinamas kaip procesas, kuriam reikalinga priežastis išanalizuoti ir pasirinkti galimus veiksmus (cit. Appleby, 2003). Tačiau

vienokiu ar kitokiu atveju sprendimus priima sprendėjas, kurio intuicija yra viena iš pagrindinių savybių, skatinanti tokias funkcijas: priimtų sprendimų peržiūrą, idėjų išsaugojimą ir patirties kaupimą (cit. Sauter, 2006). V. Bernatavičius, V. Juteikienė (2010, p. 98) cituodami R. D. Galliers ir S. M. Newell (2000) teigia, kad būtent intuityvus žinių ir priimtų tiesų taikymas padeda kūrybiškumui ir inovacijoms. V. Bernatavičius, V. Juteikienė (2010, p. 98) nurodo, kad sprendimų priėmimo procesą bet kuriuo lygiu ar bet kuriame modelyje sudaro trys dalys:

- *mąstymo* - tokia veikla, kai žmogus atidžiai stebi aplinką ir tam tikru momentu priima sprendimus;
- *projektavimo* - alternatyvių veiklos formų paieška ar jų radimas;
- *pasirinkimo* – kai pasirenkama ta alternatyva, kuri atrodo sėkmingiausia.

V. Bernatavičius, V. Juteikienė (2010, p. 98) pripažįsta, kad realiame gyvenime šie etapai nėra ryškūs, bet analitiniu požiūriu tai yra pagrindiniai sprendimų priėmimo elementai (cit. Denhardt, 2001).

Valdymo problemoms darantis vis sudėtingesnėmis ir didėjat sprendimų bei pasekmių reikšmei, taip pat jų materialinei vertei, vis dažniau stengiamasi sprendimus pagrįsti, rasti optimalų variantą ir pasverti kiekvieno sprendimo padarinius (Puškorius, 2001, p. 15). Kad sprendimus būtų galima tinkamai įgyvendinti, jie turi būti aiškūs, glausti, patrauklūs, su jais turi būti supažindinti darbuotojai (Taylor, 2010, p. 179).



14 pav. Sprendimo proceso struktūra

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Skyrius, 1998, p. 14.

Pagrįsti sprendimų pasirinkimą – vadinasi, įrodyti, kad būtent tas sprendimas yra tinkamiausias strateginei problemai tam tikromis aplinkos sąlygomis spręsti (Bivainis, Zinkevičiūtė, 2006, p. 100). Pasak L. Šarkutės (2009, p. 107) tiek individų, tiek grupių sprendimų priėmimas apima procesą, kuris prasideda nuo aibės informacijos, pagal kurią apibrėžiama situacija, įvertinama laukiama nauda, numatomi įmanomi pasirinkimai ir galiausiai prognozuojami galimi padariniai. Sprendimų priėmimo procesas baigiasi konkrečios alternatyvos pasirinkimu, remiantis nustatytais kriterijais arba euristika (hipotetinis, nuovoka pagrįstas sutrumpintas sprendimo variantas). Sprendimo priėmimo rezultatas visada yra galutinis pasirinkimas, vadinamas sprendimu. Sprendimu gali būti tiek nuomonė, tiek ir veiksmas (žr. 14 pav.).

E. G. Frankel (2008) pateikia tolygų sprendimų skirstymą pagal jų atlikimo laiką ir pobūdį:

- *strateginiai* arba *vidutinės trukmės ilgalaikiai sprendimai*, kurie nustato konkretų tikslą ir veiklos kryptį, bendrą požiūrį. Šie sprendimai kartu gali būti dinamiški ir ilgainiui keistis kaip naujų galimybių ir sąlygų pasekmė.
- *taktiniai sprendimai*, realizuojami per trumpą ir vidutinės trukmės laikotarpį, siekiant reaguoti į technologijos, rinkos, politinės ir teisinės aplinkos pokyčius.
- *operatyviniai sprendimai*, įgyvendinami realiu laiku susijusiais klausimais, siekiant užtikrinti veiksmingą veiklos organizavimą.

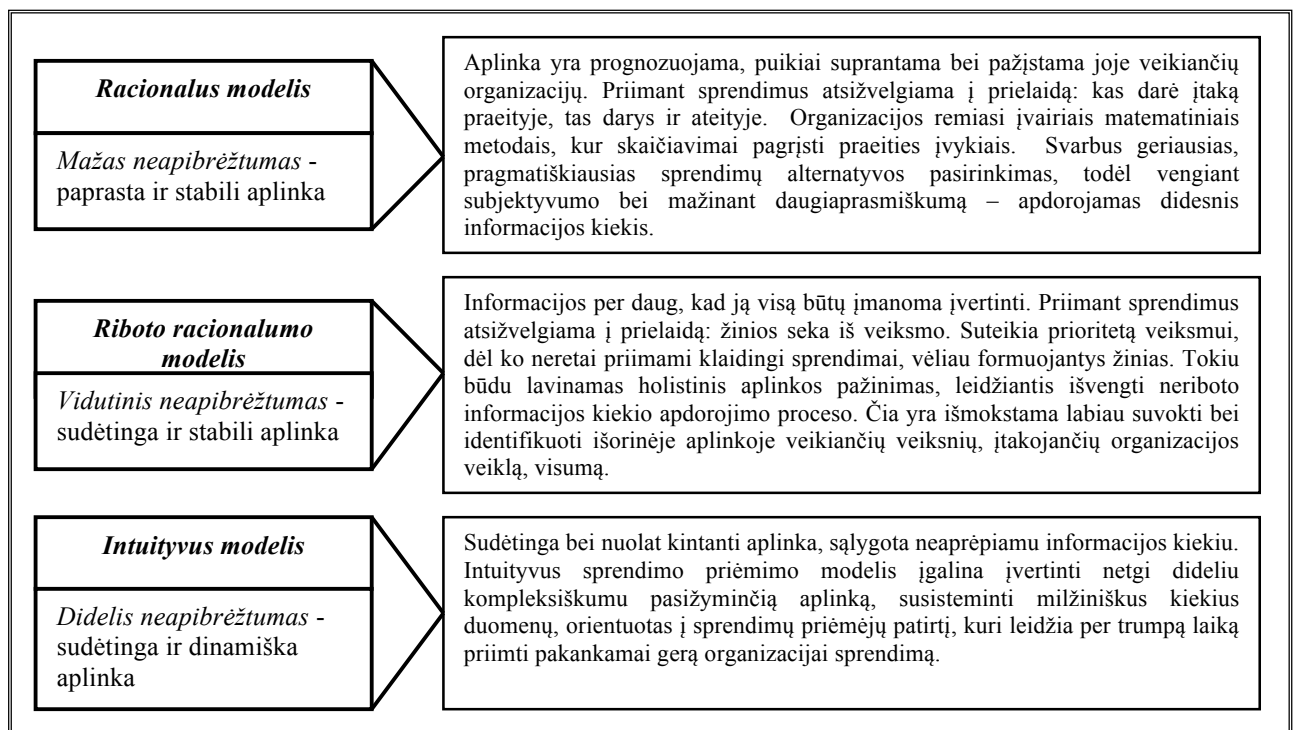
Sprendimų priėmimas yra viena reikšmingiausių vadovaujančių asmenų veiklų bet kurioje organizacijoje ir bet kuriame lygyje. Tai yra vienintelė funkcija, kuri labiausiai tipizuoja vadovų elgesį ir aiškiai išskiria vadovus iš kitų organizacijos darbuotojų (Andersen, 2004). Strategams jų sprendimų svarba yra atvirkščiai proporcinga priimamų sprendimų kiekiui; taigi paprastai vadovai priima tik keletą svarbių sprendimų. Todėl ypač svarbu, kad didžiulį poveikį turėsiantys strateginiai sprendimai būtų išmintingi ir pagrįstai, kruopščiai bei efektyviai įgyvendinti (Kourdi, 2010, p. 82). J. Kourdi (2010, p. 82) cituodamas P. Drucker yra įsitikinęs, kad šiam tikslui pasiekti reikia racionalumo ir nuoseklumo. Jis tvirtina, kad „Kiekvienas sprendimas – tai rizikingas nuosprendis <...> Rezultatų siekiantys vadovai stengiasi priimti nedaug svarbių konceptualaus suvokimo lygmenyje sprendimų. Kiekvienoje situacijoje jie bando išgryninti konstantas, mąstyti strategiškai ir bendrai, o ne tiesiog „spręsti“. Dėl to jų per daug nežavi greitas sprendimų priėmimas; virtuoziską manipuliavimą daugybe kintamųjų jie laiko prasto mąstymo simptomu. Jie taip pat nori žinoti, kokia yra užslėpta realybė, kuriai tas sprendimas turi tikti. Jie nori išsiaiškinti poveikį, o ne metodą. Ir labiau nei būti protingi, jie trokšta būti logiški“.

Remiantis K. George (2006) nuomone, strateginio mąstymo praktinio pritaikymo galimybės atspindi sprendimų priėmimo procese, kai vadovai orientuojasi į netradicinius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, o ne į taisyklių laikymąsi. E. Župerkienė (2009, p. 316)

teigia, kad visų lygmenų organizacijų vadovai turi gebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, mąstyti globaliau, vadovauti didesniai personalo kiekiui tam skirdami daug mažiau laiko, įkvėpti ir palaikyti savo darbuotojus nesumenkindami jų atsakomybės už veiklos rezultatus, nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje, bei skatinti tai daryti ir savo darbuotojus, prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai, sugebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius (cit. Župerkienė, Žilinskas 2008).

Remiantis R. J. Thierauf ir J. J. Hoctor (2006) nuomone, strateginis mąstymas identifikuoja vadovų veiksmus, kurių naudą įmonei privalu įvertinti ir sprendimus priimti konsensuso būdu.

Siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus yra svarbu pasirinkti teisingą sprendimų priėmimo būdą, kuris turi svarbią įtaką, lemiančią įmonės konkurentabilumą. Klasikiniu požiūriu yra išskiriami trys sprendimų priėmimo modeliai: 1) racionalus, 2) riboto racionalumo bei 3) intuityvus (Gudanovičius, Savanevičienė, 2008, p. 363) (žr. 15 pav.).



15 pav. Sprendimų priėmimo modeliai, įvertinant aplinkos neapibrėžtumą

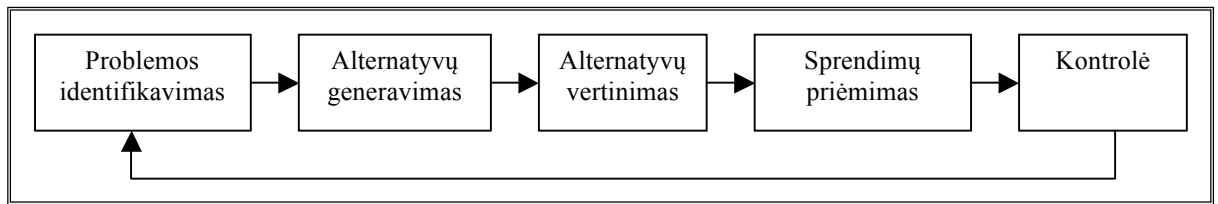
Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Gudanovičius, Savanevičienė, 2008, p. 363-364.

Aplinkos nestabilumas ir kompleksiskumas nusako jos apibrėžtumo lygį (priklausantis nuo trijų pagrindinių veiksnių: nepakankamai informacijos, turinti įtakos sprendimų priėmimui; nepakankamai žinių apie neteisingai priimtų sprendimų pasekmes; sprendėjo negalėjimas įvertinti aplinką veikiančių veiksnių įtaką organizacijos tikslų sėkmingam ar nesėkmingam įgyvendinimui),

kuris turi įtakos organizacijos sprendimų priėmimo pobūdžiui (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008, p. 363).

1. Racionalus modelis. Pasak L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008, p. 363) racionalumas – tai toks informacijos naudojimas, kai siekiant užsibrėžtų tikslų pasirenkama geriausia, pragmatiškiausia alternatyva (cit. Dean et al., 1993; Fredrickson, 1984). Racionalus sprendimų priėmimo modelis, tai linijinis modelis, kurį naudojant didesnė svarba skiriama analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui (cit. Ansoff, 1965; Aguilar, 1967).

J. Moll, Z. Hoque (2006, p. 8) pateikia racionalaus sprendimo priėmimo procesą, kai dalyvis priima sprendimą ir vertina kiekvienos alternatyvos naudą su optimaliai galima nauda (žr. 16 pav.). Kai veiklos alternatyva suderinama su optimalia alternatyva, sprendimas pagrindžiamas racionalia nuomone.



16 pav. Tipinis racionalaus sprendimo priėmimo proceso modelis su grįžtamojo ryšio kontrolės elementais

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Moll, Hoque, 2006, p. 8.

Sprendimai, atsižvelgiant į racionalumu pagrįstą informaciją, apima vidinių pajėgumų pritaikymą išorinėje aplinkoje, kiekvienoje konkrečioje situacijoje pasirenkant geriausią alternatyvą optimaliam rezultatui. Sisteminga analizė padeda kiekybiškai įvertinti įvairias alternatyvas ir teikia racionalų pagrindą optimaliam sprendimo priėmimo varianto pasirinkimui. Racionalus požiūris padeda susisteminti veiksmus ir užtikrinti, kad niekas nebus praleista, kad bus išvengta spąstų ir bus taikomi tik išbadyti metodai (Kourdi, 2010, p. 88)

2. Riboto racionalumo modelis. Pasak L. Šarkutės (2009, p. 111) riboto racionalumo sampratą įtvirtino H. Simon (1957), daugiausiai tyręs sprendimų priėmimą organizacijose. Esant aplinkos turbulencijai ir neapibrėžtumui, konkurencingumui, riboto racionalumo modelis atsirado kaip alternatyva klasikinio racionalumo koncepcijai. Pasak L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008, p. 363) riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis naudojamas tokiose situacijose, kuomet sprendimas negali būti pilnai pagrįstas bei visiškai racionalus dėl ribų, kurias nubrėžia laiko ar/ir žinių (patirties) stoka (cit. Simon, 1955, 1956). Minėtos ribos neleidžia įvertinti visų įmanomų sprendimų rezultatų. Čia daugiau naudojami modeliavimo metodai, skatinantys labiau suprasti bei pažinti aplinką, nei siekti surinkti bei apdoroti kiek įmanoma didesnę informacijos kiekį.

L. Šarkutė (2009, p. 111-112) cituodama H. Simon (1957) teigia, kad riboto racionalumo atveju individas ne maksimizuoja savo naudą, ieško ne optimalaus sprendimo, o siekia

patenkinamo (angl. *satisficing*) sprendimo. Sprendimų priėmimas suvokiamas kaip ribotas laike bei paremtas ribota informacija. Priimančiajam sprendimą dauguma realaus pasaulio faktų neturi reikšmės konkrečiai situacijai, todėl jis į tuos faktus ir neatsižvelgia priimdamas sprendimus. Jis priima sprendimus vadovaudamasis supaprastintu situacijos vaizdiniu – atsižvelgia tik į keletą veiksmų, kuriuos jis laiko aktualiais ir esminiais. Sprendimų padariniai nėra žinomi, tad tenkinamasi sprendimais, kurie turi bent tam tikrų sėkmės šansų.

3. *Intuityvus* sprendimų priėmimo modelis yra paremtas pažinimu (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008, p. 363), nesąmoningas procesas, kylantis iš sukauptos patirties (Robbins, 2003, p. 101). Pasak L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008, p. 363) sprendimai čia yra priimami esant dideliame aplinkos neapibrėžtumui, žymiam informacijos bei laiko stygiui, todėl intuityviai pasireiškia per patirtį, kai sprendėjas pasitelkia į pagalbą praeityje sukauptas žinias (cit. Quinn, 1980). J. Kvedaravičius, L. Jesevičiūtė-Ufartienė (2006, p. 110) teigia, kad intuityviai - pakeistas protas, turintis gerąsias racionalaus proto savybes ir papildytas dvasine išmintimi (cit. Tupperwein, Aeschbacher, 2005), tai neišreikštų žinių forma, papildanti racionalų požiūrį (Kourdi, 2010, p. 90). Kaip teigia L. Gudonavičius, A. Savanevičienė (2008, p. 363) sprendimų priėmimo procesas glūdi sprendėjo mintyse (cit. Klein et al., 1982) ir yra glaudžiai susijęs su pažinimu. J. Kourdi (2010, p. 90) cituodamas H. Mintzberg yra įsitikinęs, kad kai sąmonė suvokia ką nors, ką sąmonė žinojo jau anksčiau, įvyksta atskleidimas. Tai pagrindžia instinktyvų požiūrį. Pasak J. Kvedaravičiaus, L. Jesevičiūtė-Ufartienės (2006, p. 117) remiantis sąmonės galia organizacijų vadovai gali efektyviau priimti valdymo, o kartu ir vadovavimo sprendimus. Pažindami pavaldinių mąstymą, jie gali atrasti gebėjimą įtikinti darbuotojus prisiimti pakankamą atsakomybę už atliekamą veiklą. Vadovams atsiranda galimybė suvaldyti darbuotojus taip, kaip naudingiausia organizacijai. Pasitelkiant mąstymą atliekamas grįžtamasis ryšys iš darbuotojų, visuose lygmenyse, vadovybei – bendrąja prasme atsiranda ir vyksta dialogas tarp vadovų ir darbuotojų.

I. Kutschera, M. H. Ryan (2009) pateikia kelėtos žingsnių sąveiką, kuri pagerina strateginio mąstymo procesą ir padidina tikimybę, kad intuityvi perspektyva duoda teigiamų rezultatų (žr. 17 pav.).

1 žingsnis	<i>Kriterijų nustatymas</i>	Sėkmės, nesėkmės ar išėjimo iš verslo apibrėžimas, išvengiant racionalizacijos.	<i>Tikslių kriterijų sukūrimas prieš tyrimą.</i>
2 žingsnis	<i>Dėmesio nukreipimas</i>	Pažiūrėjimas į šoną, kad būtų tikslesnė informacija apie tai, kas vyksta Jūsų versle.	<i>Ar matote tai, ko tikėtės? Jei taip, patikrinkite.</i>
3 žingsnis	<i>Kelėtos šaltinių naudojimas supratimui ir analizei</i>	Ne tik viršininko patirties ir specialių žinių, bet ir individualių panaudojimas.	<i>Paprašyti kitų informacijos ir įžvalgų.</i>
4 žingsnis	<i>Analizės metodų ir intuityvios balansas</i>	Didesnės rizikos tikimybė dėl pasitikėjimo intuityvia.	<i>Pabandyti suteikti dviems mąstymo požiūriams balansą.</i>
5 žingsnis	<i>Analizės patikrinimas</i>	Kaitos klausimais bandoma analizės sistema ir įvertinamos prielaidos.	<i>Jei naujas įvertinimas nepatvirtina pradinių išvadų, užduodama daugiau klausimų.</i>

17 pav. Veiksmai, siekiant pagerinti strateginį mąstymą, vadovaujantis intuityvia

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Kutschera, Ryan, 2009, p. 18.

Pirmajame etape (žr. 17 pav.), gerinant strateginio mąstymo plėtojimą, nustatomi sėkmės ir nesėkmės kriterijai, kurie pasirenkami intuicijos pagrindu, atsiribojant nuo visumos priemonių. Antrajame etape dėmesys skiriamas problemoms, įvertinant suvokimo galimybes ir pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija. Trečiajame etape, tiksli informacija gaunama iš kelėtos šaltinių, įskaitant ir kitų asmenų analizės ir intuicijos rezultatai. Ketvirtajame etape, rizikos įvertinimui derinama intuityvi ir analitinė analizė. Jei penktajame etape gaunama prieštaringa informacija, būtina įvertinti parametrus ir prielaidas apie problemą, situacijos suvokimą, siekiant grįžtamojo atsako apie intuityvių sugebėjimų plėtojimą visuose etapuose (Kutchera, Ryan, 2009, p. 18).

Intuityviajam požiūriui būdinga įkvėpimas, išvalgumas ir nuojauta, reikalingi atpažinti ir ištyrinėti geriausią pasirinkimą. Intuicija padeda išvelgti detales ir kūrybingai veikti. O kai geriausi variantai išvalgiai atrenkami ir kūrybiškai įgyvendinami, sėkmė yra garantuota (Kourdi, 2010, p. 88-89).

Prieš pasirenkant sprendimų priėmimo modelį, svarbu įvertinti vidinę bei išorinę aplinką (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008, p. 363). Priimant verslo sprendimus, tinkamos alternatyvos pasirinkimui, reikšminga atkreipti dėmesį į aplinkos turbulenciją. Supančios aplinkos veiksnių poveikio sprendimų priėmimo procese vertinimas turi poveikį ir strateginio mąstymo pobūdžiui. Pasak A. Bettley, D. Mayle, T. Tantoush (2005), strateginio mąstymo plėtotė priklauso nuo aplinkos veiksnių visumos (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Strateginio mąstymo modeliai (vidinės ir išorinės aplinkos kontekste)

Modeliai	Charakteristika
<i>Sintetinis (dirbtinis) strateginis mąstymas</i>	Galutinio modelio kūrimas (išskaidytų jos elementų tarpusavio ryšio suvokimas ir jungimas į visumą); koncentracija į perspektyvų vertinimą.
<i>Įgimtas strateginis mąstymas</i>	Alternatyvų nustatymas, įvertinimas, remiantis intuicijos sugebėjimais. Dėmesys skiriamas ne tik sprendimų priėmimui, bet ir aplinkos dinamiškumui; koncentracija į galutinio tikslo įgyvendinimą, jo trūkumų identifikavimas, atsižvelgiant į esamas ir numatomas aplinkos sąlygas.
<i>Strateginis mąstymas pagrįstas hipoteze</i>	Hipotezės patvirtinimui tuo pačiu metu naudojamas analitinis ir intuityvus mąstymas, atsižvelgiant į didelius informacijos srautus laiko atžvilgiu. Pasikartojančių ciklų pritaikymas hipotezės formavimo ir patvirtinimo procesuose.
<i>Oportunistinis strateginis mąstymas</i>	Naujų perspektyvų ieškojimas ir atradimas. Modelio stiprybė – dėmesys sukoncentruotas į detales. Bandytas numatyti riziką, alternatyvas, reaguojant į sparčiai kintančią aplinką.
<i>Dialektinis strateginis mąstymas</i>	Apribojimų (duomenų netikrumas, aplinkos neapibrėžtumas) pripažinimas ir jų intensyvumo mažinimas. Sankirtos tarp daugelio prieštaraujančių reikalavimų įgyvendinimas.

Salt.: Sudaryta autorės, remiantis Bettley, Mayle, Tantoush, 2005, p. 68-69.

Remiantis 4-oje lentelėje pateiktais duomenimis, galima daryti išvadą, kad strateginis mąstymas priklauso nuo aplinkos neapibrėžtumo laipsnio, todėl sprendimų priėmimo procese vertinamas aplinkos kintamumas (kompleksiškumas, įvykių naujumas), nenuspėjamumas (pokyčių sparta, ateities neaiškumas). Dinamiškoje aplinkoje daugiau plėtojamas įgimtas ir oportunistinis strateginis mąstymas, stabilioje aplinkoje – dialektinis ir pagrįstas hipoteze strateginis mąstymas.

Pasak L. Gudonavičius, A. Savanevičienės (2008, p. 365) atsakingai pasirinkti sprendimų modeliai bei tinkamai priimti sprendimai leidžia tikslingai išnaudoti organizacijos stiprybes minimizuojant jos silpnybes, kad galima būtų maksimaliai išnaudoti išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei išvengti grėsmių, galinčių turėti neigiamą įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui.

Apibendrinant, galima teigti, kad organizacija, susidurdama su aplinkos pokyčiais ir turbulencija, turi atsisakyti tradicinių įpročių verslo praktikoje ir prisiderinti prie aplinkos neapibrėžtumo, konkurencingumo, dinamiškumo sąlygų. Būtent strateginis mąstymas identifikuoja ir sprendžia dilemą dėl sprendimų priėmimo nuolat kintančių situacijų kontekste, kur pasirenkamas sprendimų priėmimo modelis, atsižvelgiant į esminius strateginio mąstymo bruožus. Tarp vadovo elgesio ir galutinio sprendimo priėmimo rezultato yra glaudus ryšys. Esant aukštiesiems reikalavimams, didesniems tikslams, vadovas prisiima daugiau atsakomybės, priimdamas galutinį sprendimą. Maži uždaviniai suteikia daugiau sprendimo laisvės ir teisių pavaldiniams. Būtent vadovo strateginis mąstymas ir priimami sprendimai kuria prielaidas organizacijos vystymuisi, plėtrai, pridėtinės vertės kūrimui.

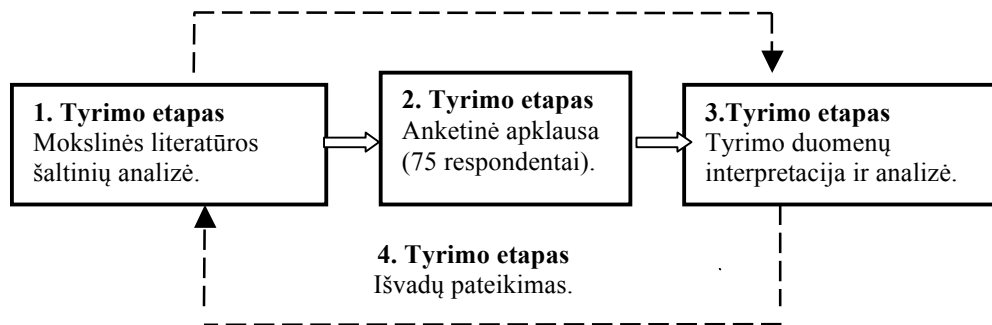
2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas - ištyrus strateginio mąstymo su verslo sprendimais sąsajas, pateikti strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. įvertinti strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais;
2. pateikti strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelį.

Tyrimo objektas – strateginio mąstymo elementai.



18 pav. Tyrimo etapų schema

Šalt.: Sudaryta autorės.

Tyrimo metodika ir organizavimas. Siekiant įvertinti vadovų strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais, buvo atliekama literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojami šie metodai:

1) Atsižvelgiant į respondentų, šiuo atveju verslo vadovų, laiko trūkumą, pasirinkta atlikti *anketinę apklausą* ir jos rezultatų analizę. Toks tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad leidžia apklausti daug vadovų, pasižymi mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis, yra bene plačiausiai paplitęs tyrimo metodas socialiniuose moksluose. Kaip teigia K. Kardelis (2005, p. 189) ji yra aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji skatina respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Anketą (1 priedas) sudaro trys dalys: įvadinė, pagrindinė ir baigiamoji. Ją sudaro 30 numeruojami klausimai, tarp jų 1 atviras. Pagal klausimų pateikimo formą dominuoja uždari klausimai, susidedantys iš dviejų skirtingų komponentų: sudominantys klausimai ir galimi atsakymų variantai. Sudarytos anketos klausimai (duomenys) sugrupuoti pasitelkus skales. Respondentai pagal skales įvertina kiekvieną iš pateiktų teiginių pagal tai, kiek išvardyti teiginiai, uždaviniai, dalykai svarbūs.

Įvadinėje anketos dalyje nurodomas tyrimo pavadinimas, pabrėžiamas anketos anonimiškumas. Tyrimo klausimyną galima suskirstyti į 4 blokus:

- *strateginio mąstymo sąsajų su veiklos rezultatais vertinimas*, atsižvelgiant į vadovų požiūrį į darbą, strateginio mąstymo savybes (1-4, 6-7 klausimai);
- *strateginio mąstymo sąsajų su priimamais verslo sprendimais vertinimas*, atsižvelgiant į vadovų kompetenciją, jų įgūdžius, požiūrį į komandinį darbą, sprendimų taikymo būdus (5, 9-22 klausimai);
- *strateginių procesų rengimo sampratos ir praktinio pritaikymo vertinimas*, atsižvelgiant į strateginių mokyklų charakteristikas, atskleidžiamas konceptualus vadovų požiūris į strategijos rengimo proceso sampratą teoriniu ir praktiniu aspektu (8 klausimas);
- *demografinis blokas*. Šį klausimyną sudaro 8 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti žinias apie respondentus: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas organizacijoje, bendrą ir dabartinę vadybinę stažą organizacijoje, organizacijos, kurioje dirba respondentas, dydį, darbuotojų skaičių ir veiklos pobūdį (23 – 30 klausimai).

2) Rezultatų analizei ir grafiniam duomenų vaizdavimui buvo naudojamas programinis statistinių duomenų paketas SPSS 18 for Windows (angl. *Special Package for Social Science*) ir Microsoft Office Excel programa. Statistinei duomenų analizei taikyti šie metodai:

- One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus – vidurkių skirtumams tikrinti ir statistiškai tarpusavyje nesiskiriančių vidurkių grupėms nustatyti;
- χ^2 suderinamumo kriterijus – skirstinių skirtumams tikrinti;
- Spearman – koreliacijos koeficientas. Spearman ranginės koreliacijos koeficientai naudojami ranginių kintamųjų ryšiams tirti (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 149). Kontingencijos koeficientas vadinamas Pirsons kontingencijos matu. Visų šių kintamųjų reikšmės gali būti vertinamos, remiantis 5 lentelėje pateiktomis interpretacijomis.

5 lentelė. Koeficientų empiriniai vertinimai

Koreliacinė / koeficiento reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stiprus teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stiprus teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinis teigiamas (neigiamas) ryšys
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna teigiama (neigiama) koreliacija
Nuo 0,3 iki -0,3	Labai silpna koreliacija arba jokios

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Leonavičienė, 2006, p. 101

Tyrimo imtis ir organizavimas. K. Kardelis (2005, p. 311-312) teigia, kad pagrindinis dalykas, dažnai varginantis pradedančiuosius tyrinėtojus (ir ne tik juos), - tai imties dydis, kuris priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamosios populiacijos savybių. Nustatant imties tūrį, svarbu išsiaiškinti, kokių rezultatų norima gauti. Šiuo atveju socialinių tyrimų metodologijoje yra vienas principinis klausimas, t.y. kam bus taikomi tyrimo rezultatai: ar visai tiriamai populiacijai, ar tik tiriamosios grupės narių atžvilgiu. Tai pagrindinė išeities pozicija, nulemianti imties tūrį.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, populiacija pasirinkta - Lietuvoje veiklą vykdančių organizacijų vadovai. Statistikų duomenimis, 2012 metų sausio 1 d. Lietuvoje veiklą vykdė 83.624 ūkio subjektai. Tai sudarė 43,7 proc. visų įregistruotų įmonių (Ramoškaitė, 2012). Kai visuma yra didelė (50 000 ir daugiau narių) imties dydžiui nustatyti naudojama formulė:

$$n = z^2 \cdot p \cdot (1-p) / e^2, \quad (1)$$

kur: n - reikiamas imties dydis.

z - standartinės paklaidos dydžio vienetai, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (95 proc. patikimumui $z = 1,96$). L. Šimanskienė, T. Tarasevičius (2010, p. 147) cituodami K. Kardelį (2007) teigia, kad moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu.

e - atrankos paklaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų).

p - visumos proporcijos, kurios atitinka dominančias charakteristikas (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010, p. 20).

Remiantis (1) formule, apskaičiuota, kad esant $z = 1,96$; $p = 0,95$; $e = 5$ proc., vadovų imtį sudaro 73 respondentai. Tokio didumo imtis tenkina tyrimui, atsižvelgiant į tiriamos srities specifiškumą. Nustačius reikiamą tiriamųjų skaičių, numatomas parinkimo būdas, kuris pagrįstas atsitiktinumo principu, t.y. visi populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Kardelis, 2005, p. 323).

Tyrimo duomenų patikimumas. Analizuojant tyrimo duomenis statistinis metodas Cronbach alfa naudojamas kaip tyrimo klausimyno vidinės konsistencijos matas, nustatant tyrimo duomenų patikimumą dėl tiriamos imties. Kuo labiau Cronbach alfa reikšmė artėja prie vieneto ($\alpha \leq 1,00$), tuo aukštesnė klausimyno vidinė konsistencija, tuo tiksliau klausimyno duomenys atspindi tyrimo rezultatus.

Naudojantis SPSS programa, atmetus demografinius anketos klausimus, paskaičiuota Cronbach alfa lygi 0,728 (klausimų skaičius $N = 65$). Tokia klausimyno vidinės konsistencijos reikšmė leidžia teigti, kad klausimyno duomenys gana aukštai atspindi tyrimo rezultatus.

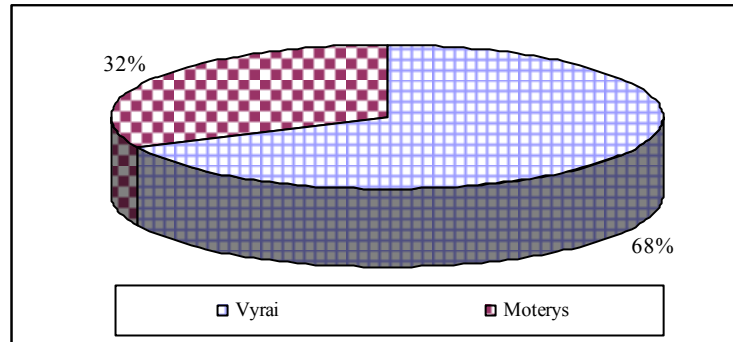
Tyrimas buvo atliktas 2012 m kovo - balandžio mėn. Apklausoje dalyvavo Vilniaus, Klaipėdos, Kauno, Šiaulių, Telšių regionų įmonių vadovai, kurie vadovauja rinkoje įsitvirtinusioms ir tarpusavyje konkuruojančioms prekybinio, gamybinio pobūdžio, paslaugų įmonėms.

Tyrimui buvo išplatintos 83 anketos, iš kurių sugrįžo 75 (užpildytos 12 popierinių versijų ir 63 elektroninės versijos) anketos. Anketos buvo išplatintos, suderinant su Vilniaus, Klaipėdos, Kauno Šiaulių ir Telšių regionų įmonių vadovais, persiunčiant anketą elektroniniu būdu arba susitikus tiesiogiai užpildoma tyrėjo akivaizdoje. Atsižvelgiant į išdalintų ir grįžusių anketų santykį, matyti, kad tyrimo imtis siekė 98 proc. visų tyrime turėjusių dalyvauti verslo vadovų, vadinasi galima teigti, kad pasirinkta imtis patikima. Gauti duomenys susisteminti, apdoroti ir pavaizduoti grafikais.

2.1. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

2.1.1. Demografinių duomenų pasiskirstymas

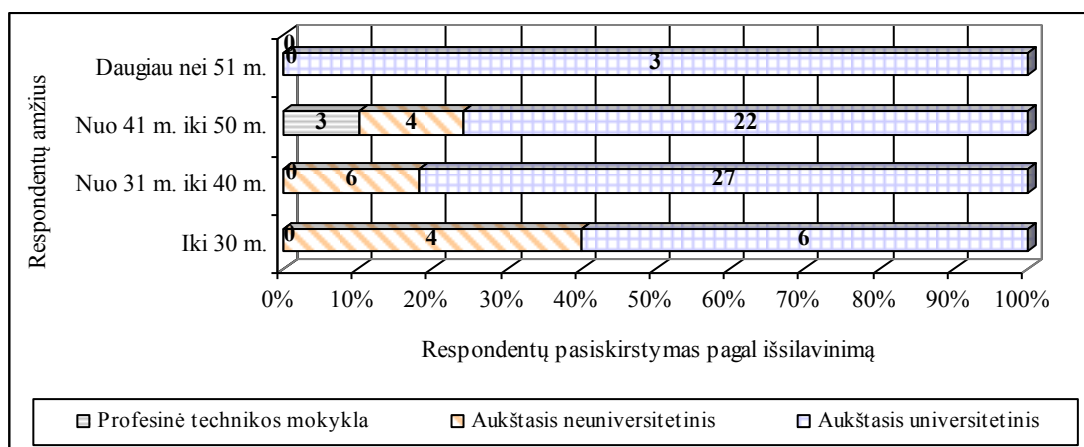
Apklausoje dalyvavo 75 respondentai, iš kurių daugumą sudarė vyrai (51 respondentas) (žr. 19 pav., 3 priedas: 2 lentelė), tuo tarpu moterys sudarė 32 proc. visų respondentų. Tokį procentinį pasiskirstymą iš dalies galima paaiškinti tuo, kad tai atitinka realią situaciją Lietuvoje, kuomet didžioji dalis organizacijų vadovų yra vyriškosios lyties.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

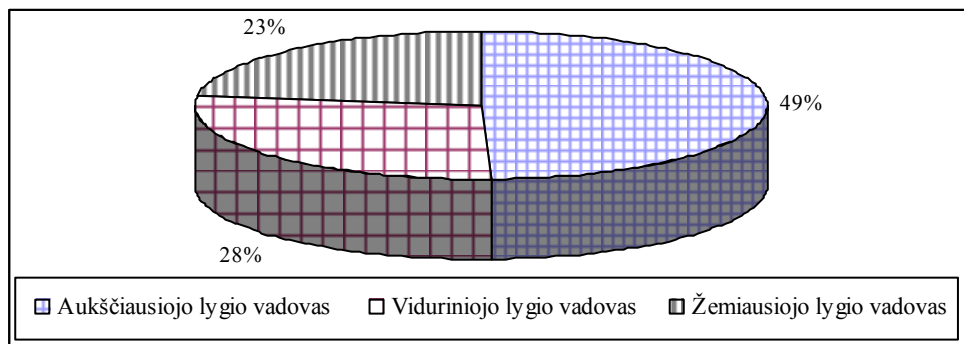
Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal amžių, apklausoje daugiausiai dalyvavo respondentai, kurių amžius nuo 31 m. iki 40 m., t.y. 44 proc. visų respondentų (14 moterų ir 19 vyrų) (žr. 3 priedas: 2 lentelė). Tik 5,3 proc. (29 asmenys) mažiau pasiskirsto respondentai, priskiriami amžiaus nuo 41 m. iki 50 m. grupei (6 moterys ir 23 vyrai). Mažiausiai, t.y. 4 proc. (1 moteris ir 2 vyrai) visų respondentų priskiriami daugiau nei 51 m. turinčiai amžiaus grupei. 13,3 proc. (3 moterys ir 7 vyrai) visų respondentų – amžiaus iki 30 m. grupei.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų (96 proc. visų respondentų, 24 moterys ir 48 vyrai) įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 20 pav., 3 priedas: 3 lentelė). Toks procentinis pasiskirstymas atspindi realią Lietuvos situaciją - dauguma vadovų yra išsilavinę asmenys. 77,4 proc. visų respondentų (37 vyrai ir 21 moterys) baigę aukštąsias studijas (magistrantūra ir pan.). 3 moterys ir 11 vyrų įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 3 vyrai (4 proc. visų respondentų) baigę profesinę technikos mokyklą (žr. 20 pav., 3 priedas: 3 lentelė). Remiantis 20-jame paveiksle pateiktais duomenimis, galima pastebėti tolygų respondentų (27 ir 22 asmenų), įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, pasiskirstymą amžiaus nuo 31 m. iki 40 m. ir nuo 41 iki 50 m. grupėse. Pastebimas aukštųjų studijų paklausos (44 proc.) santykinis padidėjimas respondentų nuo 31 m. iki 40 m amžiaus grupėje. Toks procentinis pasiskirstymas atspindi, kad daugiau vadovaujančias pareigas užima vyrai ir moterys, kurių amžiaus ribos nuo 31 m. iki 50 m. ir įgijusių universitetinį išsilavinimą, tai gali sąlygoti įgyta patirtis, vadovavimo kompetencijos, mokymosi poreikis, darbo rinkos tendencijos, konkurencija, lankstumas, priimant sprendimus.



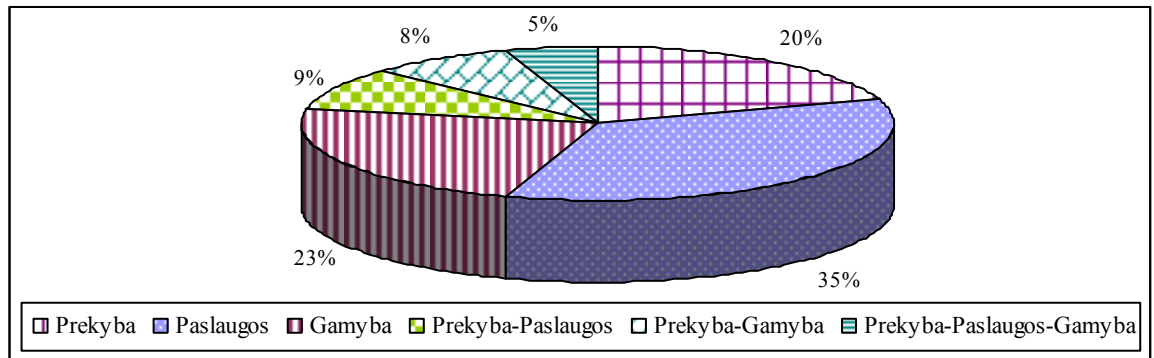
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas /statusą organizacijoje

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

21 paveiksle grafiškai vaizduojamas procentinis respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje. Apklausoje daugiausiai dalyvavo aukščiausiojo lygio vadovai, t.y. 49,3 proc. (10 moterų ir 27 vyrai) visų respondentų. Tolygus pasiskirstymas matomas tarp viduriniojo lygio vadovų ir žemiausiojo lygio vadovų, t.y. 28 proc. (8 moterys ir 13 vyrų) ir 5 proc. (6 moterys ir 11 vyrų) mažiau pasiskirsto visų respondentų, priskiriamų žemiausiojo lygio vadovams (žr. 3 priedas: 4 lentelė).

Pagrindė visų apklausoje dalyvavusių vadovų bendras vadybinis stažas viršija 5 m., tai iš dalies galima paaiškinti respondentų sugebėjimus, įgūdžius, žinias, priimant sprendimus, yra susidūrę su situacijomis, susijusioms su vadybos sritimi. 33,4 proc. visų respondentų bendras darbo stažas dominuoja nuo 10 m. iki 14 m. Būtent daugiausiai šį stažą turintys vadovai (10 respondentų) esamoje organizacijoje išdirbę nuo 4 m. iki 6 m., 9 vadovai – daugiau kaip 6 metus. 24 proc. (18 vadovų) visų respondentų bendras darbo stažas ribose nuo 15 m. iki 19 m., bei po 17,3 proc. (po 13

vadovų) visų respondentų bendras darbo stažas ribose nuo 5 m. iki 9 m. ir daugiau nei 20 m. Nuo 15 m. iki 19 m. stažą turintys vadovai (18 respondentų) daugiausiai pasiskirstė esamoje organizacijoje dirbantys daugiau kaip 6 metus, 4 vadovai nuo 4 iki 6 m. Nuo 5 m. iki 9 m. ir daugiau nei 20 m. vadybinį darbo stažą turintys vadovai dažniau organizacijoje išdirbo nuo 1 m. iki 3 m. (5 vadovai), 5 vadovai – nuo 4 m. iki 6 m. ir 12 vadovų daugiau nei 6 m. Taigi, galima teigti, kad vadovai su didesniu darbo stažu daugiau lojalūs organizacijai, kurioje ilgiau išdirbė esamoje darbovietėje, nei jaunesni vadovai keičia dažniau darbovietę.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos pobūdį

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

35 proc. (26 asmenys) visų respondentų dirba organizacijose teikiančiose paslaugas, 23 proc. (17 asmenų) visų respondentų – gamyba, 20 proc. (15 asmenų) visų respondentų – didmenine/mažmenine prekyba (žr. 22 pav.; 3 priedas: 5 lentelė). 9 proc. (7 asmenys) visų respondentų dirba organizacijose, užsiimančiose didmenine/mažmenine prekyba ir teikiančios paslaugas kartu, 8 proc. (6 asmenys) užsiima gamyba bei didmenine/mažmenine prekyba, 3 proc. mažiau (4 asmenys) visų respondentų užsiima ir didmenine/mažmenine prekyba, ir tiekia paslaugas, ir vykdo gamybą (toliau tekste – „kita veikla“, veiklos pobūdis mišrus).

Atsižvelgus į įmonės dydį 53,3 proc. visų respondentų dirba vidutinėse įmonėse (prekyba – 9 vadovai, paslaugos – 13 vadovų, gamyba – 10 vadovų, kita veikla – 8 vadovai) (40 įmonių, kuriose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų). 21,3 proc. visų respondentų atstovauja didelėms įmonėms (prekyba – 3 vadovai, paslaugos – 2 vadovai, gamyba – 4 vadovai, kita veikla – 7 vadovai), kuriose dirba daugiau nei 51 darbuotojas. 18,7 proc. visų respondentų vadovauja smulkioms įmonėms (prekyba – 3 vadovai, paslaugos – 9 vadovai, kita veikla – 2 vadovai) (14 įmonių, kuriose dirba nuo 6 iki 10 darbuotojų). 6,7 proc. visų respondentų priklauso mikro įmonėms (paslaugos – 2 vadovai, gamyba – 3 vadovai), 5 įmonės, kuriose dirba iki 5 darbuotojų (žr. 3 priedas: 6 lentelė). Taigi, dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų atstovauja paslaugas

teikiančioms organizacijoms, kurios nuolat susiduria su tarpusavio konkurencija, siekdamos išlaikyti poziciją pasirinktoje nišoje, atsižvelgiant į vartotojų poreikių patenkinimą.

2.1.2. Vadovų požiūris į sprendimų priėmimo būdus

Strategiškai mąstantys vadovai intuityviai tiria aplinką, analizuoja turimą informaciją, ieško geriausių perspektyvų, įvertina riziką ir pasiūlymus; vadovaujasi išvalgomis dėl ateities perspektyvų, siekiant konkurencinio pranašumo įgijimo prieš kitus rinkos dalyvius.

Dalyvavę apklausoje vadovai, prieš priimant verslo sprendimus, skiria pakankamai daug dėmesio (45,3 proc. visų respondentų, 34 asmenys) sprendimų priėmimo būdo pasirinkimui, nes nuo to priklauso organizacijos veiklos sėkmė ir išlikimas pasirinktoje nišoje (žr. 3 priedas: 7 lentelė). Nagrinėjant vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, sąsajas su sprendimų priėmimo būdui skiriamu dėmesiu pritaikytas ANOVA testas (poriniai palyginimai). Pritaikius „Post hoc“ Turkey kriterijų nustatyta, kad statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p > 0,05$) skiriamo dėmesio sprendimų priėmimo būdui vidutiniai įvertinimai tarp aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų, bei tarp viduriniojo ir žemiausiojo lygio vadovų. Tačiau statistiškai reikšmingai skiriasi skiriamo dėmesio sprendimų priėmimo būdui vidutiniai įvertinimai tarp aukščiausiojo ir žemiausiojo lygio vadovų ($p < 0,05$) (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, vidurkių sąsajų rezultatai su dėmesio skyrimu sprendimų priėmimo būdui

Kiek dėmesio skiriame sprendimo priėmimo būdui, priimant verslo sprendimus?	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,33205	,20958	,259	-,1695	,8336
		Žemiausiojo lygio vadovas	,60095*	,22475	,025	,0631	1,1388
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,33205	,20958	,259	-,8336	,1695
		Žemiausiojo lygio vadovas	,26891	,25026	,533	-,3300	,8678
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,60095*	,22475	,025	-1,1388	-,0631
		Viduriniojo lygio vadovas	-,26891	,25026	,533	-,8678	,3300

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Galima teigti, kad aukščiausiojo lygio vadovai, prieš priimdami verslo sprendimus, skiria daugiau dėmesio pasirinkti sprendimų priėmimo būdui, nei žemiausiojo lygio vadovai.

70,7 proc. visų respondentų (53 asmenys) (žr. 7 lentelė, 4 priedas: 9 lentelė) dažnai sudėtingiems sprendimams priimti naudoja kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas, nes nuo galutinio sprendimo priimamo rezultato priklauso organizacijos veiklos galimybės, o galiausia ir verslo sėkmė.

7 lentelė. Vadovų pasiskirstymas (proc.) pagal požiūrį į organizacijoje taikomus sprendimų priėmimo būdus

<i>Sprendimų priėmimo būdai</i>	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
1.Sprendimus priimu nepasitaręs su darbuotojais.	0,0	34,7	41,3	20,0	4,0
2.Sprendimus priimu atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą.	13,3	53,3	26,7	6,7	0,0
3.Sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas.	21,3	70,7	4,0	4,0	0,0
4.Sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus.	52,0	36,0	8,0	4,0	0,0
5.Priimant sprendimus atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“.	13,3	33,4	40,0	13,3	0,0
6.Priimant sprendimus pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats.	26,7	38,7	29,3	5,3	0,0
7.Sprendimus priimu spontaniškai.	0,0	4,0	45,3	42,7	8,0
8.Sprendimų priėmimą deleguoju žemesnio lygio vadovams.	0,0	24,0	45,3	18,7	12,0
9.Priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį.	14,7	64,0	16,0	5,3	0,0
10.Sprendimus priima darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį.	0,0	6,7	33,3	38,7	21,3
11.Sprendimus priimu su prielaida: „žinios seka iš veiksmo“.	1,3	10,7	50,7	29,3	8,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Esant prognozuojamai aplinkai, puikiai suprantant bei pažįstant joje veikiančių organizacijų, vadovai priimant sprendimus atsižvelgia į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“ (40,0 proc. visų respondentų, 30 asmenų, vertinimo skalė „kartais“). Tačiau kartais, esant didesniai stabilios aplinkos neapibrėžtumui dėl jos kompleksškumo, 50,7 proc. visų respondentų (38 asmenys) priimant verslo sprendimus remiasi prielaida: „žinios seka iš veiksmo“, kadangi informacijos yra per daug, kad ją visą būtų įmanoma įvertinti. Tokiu būdu vadovai lavina holistinį aplinkos pažinimą, leidžiantį išvengti neriboto informacijos kiekio apdorojimo proceso. Išmoksta labiau suvokti bei identifikuoti išorinėje aplinkoje veikiančių veiksmų, turinčių įtaką organizacijos veiklai, visumą.

Tuo tarpu net 39 apklausoje dalyvavę vadovai (52 proc. visų respondentų) prieš priimant verslo sprendimus visada išnagrinėja kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus, dažnai apdoroja didelį informacijos kiekį (64 proc. visų respondentų, 48 asmenys) ir atlieka išsamų organizacijos aplinkos įvertinimą (53,3 proc. visų respondentų, 40 asmenų). Kartais organizacijų vadovai (po 45,3 proc. visų respondentų, po 34 asmenis) sprendimų priėmimą deleguoja žemesnio lygio vadovams arba priima spontaniškai; kartais organizacijos sprendimai priimami vienašališku vadovų sprendimu (41,3 proc. visų respondentų, 31 asmenys). Atliktas tyrimas rodo, kad retai

0,431

0,372

Sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos pliusus ir minusus

0,521

Priimant sprendimus apdoroju didelį

informacijos kiekį

dalyvavusių organizacijų vadovai leidžia savarankiškai darbuotojams priimti sprendimus, tuo tarpu vadovui atliekant tik koordinatoriškus vaidmenį (38,7 proc. visų respondentų, 29 asmenys). Jie dažnai (38,7 proc. visų respondentų, 29 asmenys) pasitaria su savo darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priima patys. Organizaciniame darbe atliekant tariantis, darbuotojus įtraukiant į bendrą organizacijos veiklą, skatinamas jų aktyvumas ir kūrybingumas, bei priimami racionalūs organizacijai sprendimai, kadangi kiekvieną kartą atidžiai įvertinama problema, išsiaiškinami susiję su jomis kriterijai, į situaciją žiūrima kūrybiškai, kad būtų rastos visos įgyvendinamos alternatyvos, kruopščiai kiekvieną įvertinant ir pasirenkant optimalią. Kadangi analizuojamos visos alternatyvos, nesvarbu, kokia tvarka jos vertinamos, kiekvienas potencialus sprendimas yra visapusiškai įvertinamas.

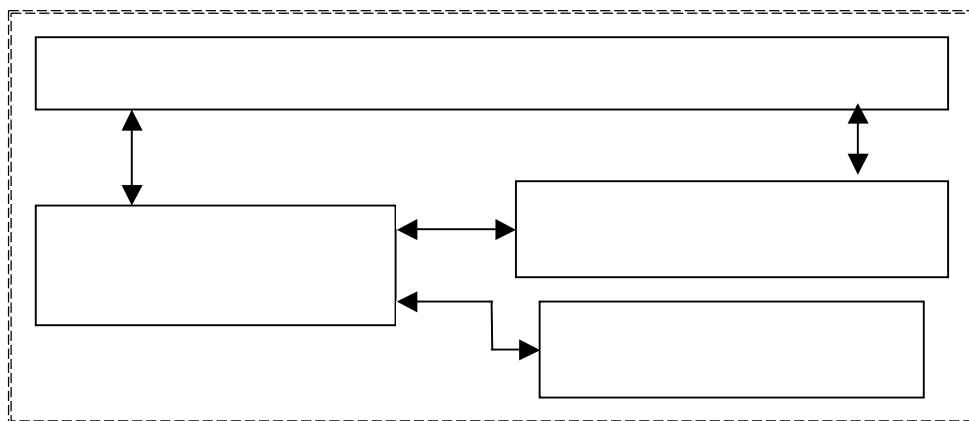
0,378

Sprendimus priimu atlikus išsamų

organizacijos aplinkos tyrimą

Tarp vadovų taikomų sprendimų priėmimo būdų ir jų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje statistikai reikšmingo ryšio nėra ($p_1 = 0,955$; $p_2 = 0,806$; $p_3 = 0,110$; $p_4 = 0,298$; $p_5 = 0,668$; $p_6 = 0,478$; $p_7 = 0,407$; $p_8 = 0,677$; $p_9 = 0,138$; $p_{10} = 0,192$ ir $p_{11} = 0,144$). Tai patvirtina ir atliktas ANOVA testas ($p > 0,05$) (žr. 4 priedas: 10 lentelė).

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 4 priedas: 8 lentelė) stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos ($p < 0,01$), atsižvelgiant į vadovų požiūrį į verslo sprendimų priėmimo būdus, pateikiamos 23 paveiksle.



23 pav. Vadovų taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Atsižvelgiant į strateginio mąstymo pritaikymo galimybes priimant verslo sprendimus, reikšmingos sąsajos yra:

- tarp „sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos pliusus ir minusus“ ir „sprendimus priimu atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą“ ($,378^{**}$ - Spearman koreliacija). Dažnai sprendimas yra tuo efektyvesnis, kuo iš didesnio skaičiaus alternatyvų jis pasirenkamas. Nestandartiniam, originaliam sprendimui sugeneruoti reikalingos pastangos ir laikas,

atliekant išsamų organizacijos aplinkos tyrimą. Atlikus tyrimą galima nustatyti, kuo organizacija yra stipri šiuo metu ir kokiomis stiprybėmis ji gali pasižymėti ateityje. Tokios analizės rezultatas – vidinis organizacijos potencialo nustatymas, kuris laiku, tinkamai ir vietoje naudojamas užtikrina konkurencinį pranašumą.

- tarp „*sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus*“ ir „*sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas*“ (,431** - Spearman koreliacija). Sudėtingos sprendimų priėmimo užduotys reikalauja iš vadovų naudoti kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas, kurios gali būti nesuderinamos ar net prieštaraujančios viena kitai, siekiant, išnagrinėjus kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus, gauti pageidaujamą rezultatą, ir apjungti įvairių šaltinių informaciją į visumą, sprendžiant būsimų įvykių tikimybes, tam kad pagerintų sprendimų priėmimą ir paskatintų strateginį mąstymą organizacijos viduje.

- tarp „*sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus*“ ir „*priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį*“ (,521** - Spearman koreliacija). Sprendimų priėmimas yra informacinis procesas, visi jo etapai nuo tikslų nustatymo iki jų įgyvendinimo pabaigos ir padarinių įvertinimo pagrįsti reikalingų duomenų paieška, vaizdavimu, apdorojimu ir analize. Informacijos apdorojimas yra esminis žmogaus elgesio aspektas ir lemiamas indėlis sprendimo procesui. Informacijos srautai sudaro galimybes išsamiam tyrimui ieškant alternatyvų.

Papildomai galima paminėti, kad „*sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas*“ pagal gautus rezultatus nurodo tiesioginį ryšį su „*priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį*“ (,372** - Spearman koreliacija). Strategiškai mąstantys vadovai, apdoroję didelį informacijos kiekį, racionalius sprendimus geba priimti vienu metu laikantis kelių paradoksalių ir prieštaringų nuomonių, toleruojant neapibrėžtumą ir dviprasmybę.

Esant sprendimų alternatyvų aibei yra svarbu pasirinkti teisingą sprendimų priėmimo modelį, sutelkiant dėmesį į verslo sprendimų priėmimo procese dominuojančias paradigmas.

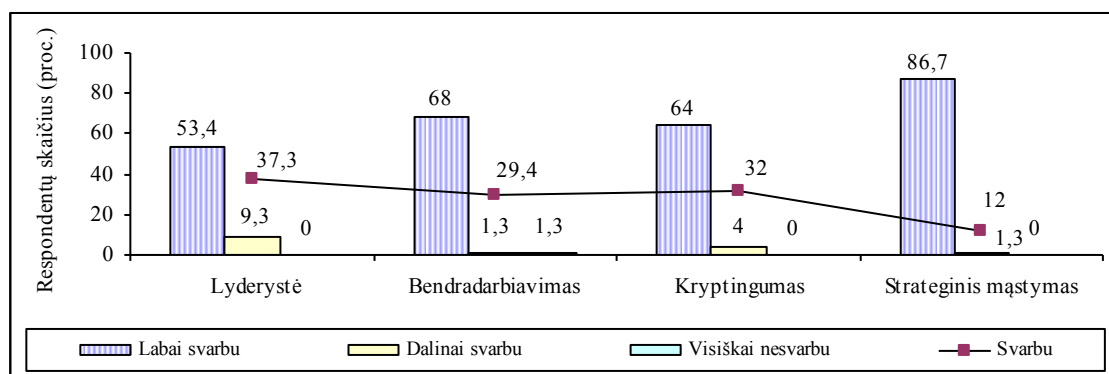
2.1.3. Vadovų požiūris į kompetencijų ir komandinio darbo svarbą priimant verslo sprendimus

Viena iš sudėtinių strateginio mąstymo realizavimo sąlygų įvardijami žmonės, kurie pasižymi lyderystės, kryptingumo, bendradarbiavimo ir strateginio mąstymo kompetencijomis. 86,7 proc. visų respondentų (65 asmenys) kaip vieną svarbiausių aspektų priimant verslo sprendimus išskiria strateginį mąstymą (žr. 24 pav., 5 priedas: 11 lentelė). Galima teigti, kad strateginių tikslų

nustatymas ir jiems realizuoti reikalingų priemonių naudojimas turi būti pagrįsti aiškia ateities vizija, priimant iššūkius, inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, tiek generuojant ir pateikiant naujas idėjas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo būdus.

Tačiau tikslo siekimas, aiškus vizijos turėjimas neužtikrina organizacijos sėkmės. Būtinai kryptingas ėjimas pasirinkto tikslo link, lanksčiai reaguojant į aplinkos pokyčius. Tam reikalingos tiek asmeninės savybės: ryžtingumas, nuoseklumas, tiek konceptualinės kompetencijos, leidžiančios taktiškai įvertinti procesų eigą, numatyti reikiamus pokyčius, suprasti nukrypimų priežastis ir jas pašalinti. 48 vadovai (64 proc. visų respondentų), priimant verslo sprendimus, kryptingumo kompetenciją laiko labai svarbia.

Tuo tarpu 51 vadovo (68 proc. visų respondentų) nuomone, labai svarbi bendradarbiavimo kompetencija, pasireiškianti per komandinį darbą, komunikavimą ir konfliktų valdymą, siekiant bendrų tikslų.



24 pav. Vadovų požiūris į kompetencijos svarbą (pagal vertinimo skales „labai svarbu“, „visiškai nesvarbu“), priimant verslo sprendimus

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

53,4 proc. visų respondentų (40 asmenų) lyderystės kompetenciją laiko labai svarbia, nes nuo vadovo gebėjimo įgyti darbuotojų pasitikėjimą ir paramą, įtikinant sėkme, uždegant ir įkvėpiant juos savo asmeniniu pavyzdžiu, patraukliai pateikiant tikslus, nusakant veiklos kryptį, gali duoti norimą rezultatą. Gebėjimas įkvėpti kitus apima vadovo tikslų įgyvendinimo pobūdį, kurio pagrindas yra tikėjimas ir entuziazmas. Entuziazmas reiškia, kad lyderiai siekdami tikslo linkę pasiaukoti, prisiimti riziką, rūpintis ne savo, o pasekėjų gerove. Didžiausią išpūdį palieka tas vadovas, kuris rizikuoja savo materialine padėtimi dėl organizacijos statuso, lyderio pozicijų ar narystės joje.

Tarp vadovų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje ir pagrindinių kompetencijų grupių priimant verslo sprendimus statistikai reikšmingo ryšio nėra („lyderystės kompetencijos gr.“ – $p = 0,965$; „bendradarbiavimo kompetencijos gr.“ – $p = 0,907$; „kryptingumo kompetencijos gr.“ –

Sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdu kombinacijas

51
0,372

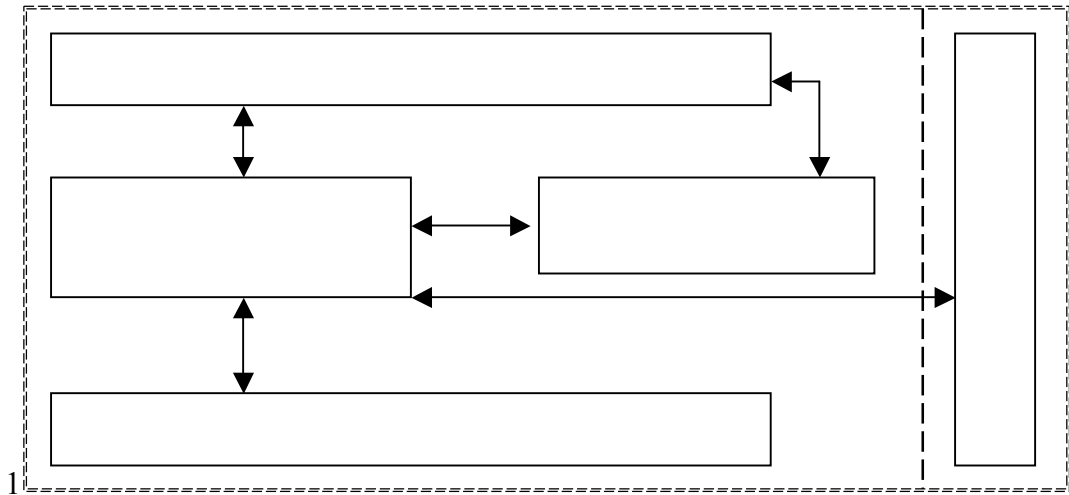
0,431
p = 0,801; „strateginio mąstymo kompetencijos gr.“ – p = 0,697). Tai patvirtina ir atliktas ANOVA testas (p = 0,05) (žr. 5 priedas: 13 lentelė).

Sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 5 priedas: 12 lentelė)

stiprius statistinės bei statistškai reikšmingos sąsajos (p < 0,01), įvertinant vadovų požiūrį į

kompetencijų svarbą su organizacijoje taikomais sprendimų priėmimo būdais, priimant verslo sprendimus, pateikiamos 25 paveiksle.



25 pav. Vadovo taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų ir kompetencijų grupių koreliaciniai ryšiai (svarba) (p < 0,01)

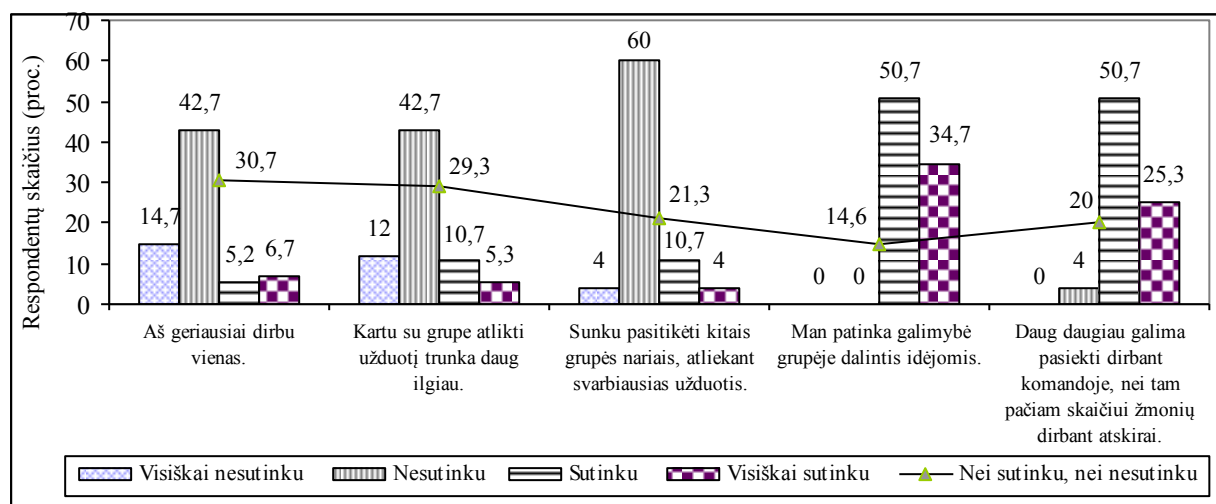
Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Atsižvelgiant į strateginio mąstymo pritaikymo galimybes priimant verslo sprendimus, reikšmingos sąsajos yra:

- tarp „sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus“ ir „bendradarbiavimo“ kompetencijos grupės (,373** - Spearman koreliacija). Strateginis mąstymas koncentruojamas į kompromiso priėmimą ir sugebėjimą dirbti su kitais priimančiais sprendimus. Abipusis susitarimas sprendimų priėmimo procese, pagrįstas pagarba, atsakomybės jausmo kito asmens požiūriui, skatina plėtoti tarpusavio aktyvų bendravimą, siekiant atsako – efektyvaus grįžtamojo ryšio, kuris užtikrintų nuoseklų ir kokybišką tikslų įgyvendinimą. Strategiška mąstantis vadovas siekia įtraukti darbuotojus į kryptingą veiklos valdymą, todėl tam tikslui pasiekti svarbu sukurti sąlygas efektyviam bendradarbiavimo plėtojimui.

Apklausoje dalyvavusių vadovų (po 50,7 proc. visų respondentų, 38 asmenis) nuomone, priimant verslo sprendimus, svarbu grupėje dalintis idėjomis, kadangi daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam žmonių skaičiui dirbant atskirai ir nesutinka su tuo, kad dirbant su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau (42,7 proc. 32 asmenys), kadangi sunku pasitikėti grupės nariais, atliekant svarbias užduotis (60 proc. visų respondentų, 45 asmenys - nesutinka) (žr. 26 pav.; 6 priedas: 14 lentelė). Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad organizacijos kryptingai

siekia nustatytų tikslų įtraukdamos darbuotojus į verslo procesus, kurių nuomonė aukščiausiojo (46,2 proc. visų respondentų, 18 asmenų), viduriniojo (28,2 proc. visų respondentų, 11 asmenų) ir žemiausiojo (25,6 proc. visų respondentų, 10 asmenų) lygio vadovų yra vertinama.



26 pav. Vadovų požiūris į komandinio darbo svarbą (pagal vertinimo skales „visiškai sutinku“, „visiškai nesutinku“), priimant verslo sprendimus

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Po 40 proc. visų respondentų (po 30 asmenų) priimant verslo sprendimus įtraukia aukščiausios pakopos vadovų ir vadybininkus, 36 visų dalyvavusių vadovų (48 proc.) įtraukia specialistus, tuo tarpu 29,3 proc. visų respondentų (22 asmuo) įtraukia žemiausios pakopos vadovų, ir tik 1,3 proc. mažiau respondentų (21 asmenys) į verslo procesus įtraukia vidurinėsios pakopos vadovus. Rezultatai rodo, kad didelė svarba skiriama komandiniam darbui. Respondentai yra įsitikinę, kad esant komandiniam darbui, sprendimų priėmimas, užduočių atlikimas geriau atliekami bendradarbiaujant visiems darbuotojams. Tuomet ir vadovai, ir darbuotojai gali jausti asmeninį indėlį į sėkmingą organizacijos gyvavimą.

6,7 proc. visų respondentų yra linkę dirbti vieni (4 – aukščiausiojo ir 1 – viduriniojo lygio vadovų), nes jų nuomone su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau (,427** - Spearman koreliacija), kadangi sunku pasitikėti kitais grupės nariais atliekant svarbias užduotis (,447**; ir atitinkamai ,408** - Spearman koreliacija) (žr. 6 priedas: 17 lentelė). Tai rodo ir tai, kad nepriklausomai visų lygių vadovai (žr. 6 priedas: 15 lentelė) nėra linkę suteikti darbuotojams (49,3 proc. visų respondentų, 37 asmenys) ir grupės nariams (52 proc. visų respondentų, 39 asmenys) visišką veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus (žr. 6 priedas: 16 lentelė), nors jų (organizacijos darbuotojų), vadovo vertinimu, didžioji dalis priimamų sprendimų yra teisingi (49,3 proc. visų respondentų, 37 asmenys) (žr. 6 priedas: 19 lentelė). Tai nėra gerai, nes ribojamas darbuotojų kūrybinis aktyvumas, varžoma jų kūrybinė laisvė. Šiuo atveju darbuotojai nenorės rizikuoti ir

savonoriškai siūlyti naujas idėjas, kurios gali paskatinti organizaciją konkuruoti rinkoje ir

patraukliai atrodyti vartotojų akyse.

Sprendimo priėmimo metu
stengiuosi išnagrinėti kiekvienos
alternatyvos plusus ir minusus

Tarp vadovų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje ir požiūrio į komandinį darbą

priimant verslo sprendimus statistiškai reikšmingo ryšio nėra („sunku pasitikėti kitais grupės

narais, atliekant svarbiausias užduotis“ – $p = 0,103$; „man patinka galimybė grupėje dalintis

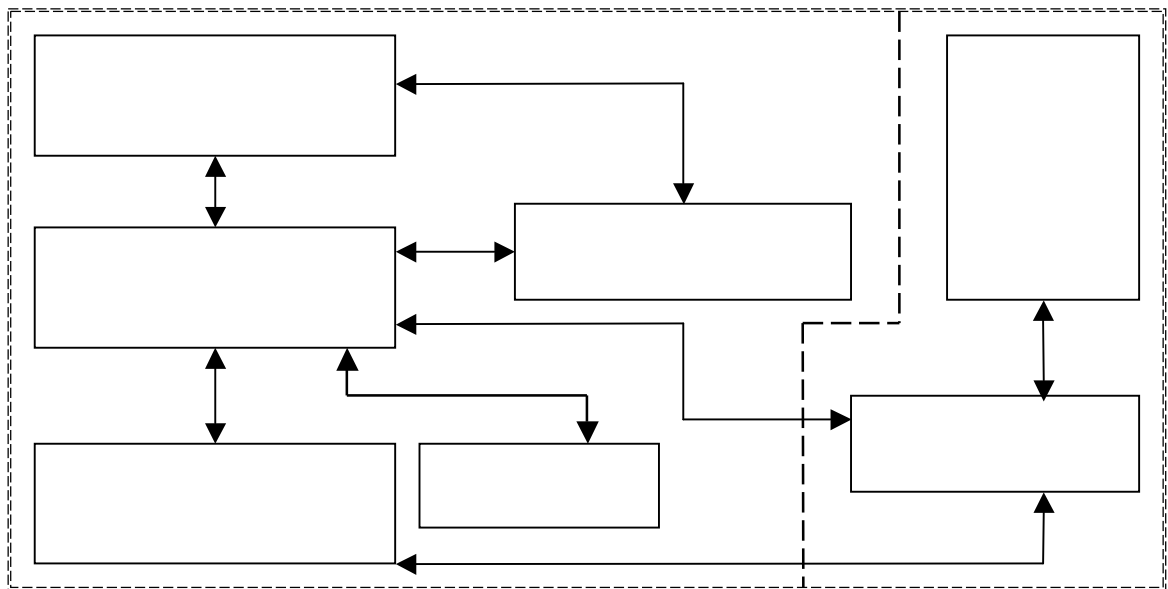
idėjomis“ - $p = 0,091$ ir „daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui

Sprendimus priimu atlikus
išsamų organizacijos aplinkos
tyrimą

žmonių dirbant atskirai“ $p = 0,083$; „aš geriausiai dirbu vienas“ $p = 0,853$; „kartu su grupe atlikti

užduotį trunka daug ilgiau“ $p = 0,208$). Tai patvirtina ir atliktas ANOVA testas ($p > 0,05$) (žr. 6
priedas: 18 lentelė).

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 6 priedas: 15 lentelė)
stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos ($p < 0,01$), įvertinant vadovų požiūrį į
komandinį darbą su taikomais sprendimų priėmimo būdais, priimant verslo sprendimus,
pateikiamos 27 paveiksle.



27 pav. Vadovo taikomų sprendimų priėmimo būdų ir požiūrio į komandinį darbą koreliaciniai
ryšiai (svarba) ($p < 0,01$)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Atsižvelgiant į strateginio mąstymo pritaikymo galimybes priimant verslo sprendimus,
reikšmingos sąsajos yra:

- tarp „sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir
minusus“ ir „man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis“ ($,398^{**}$ - Spearman koreliacija).
Dirbdami kolektyviai, kiekvienas darbuotojas pateikęs savo idėjas, pasidalijęs patirtimi ir turima
informacija, įvertinęs kiekvienos alternatyvos teigiamas ir neigiamas pasekmes, gali priimti
tikslingą ir išskirtinį sprendimo būdą, kadangi nagrinėjant galimų sprendimų alternatyvas yra

galimybė pažvelgti į problemą iš įvairių pusių. Tai stiprina narių atsakomybės jausmą ir santykį su darbu kaip su savu.

Papildomai galima paminėti, kad „*man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis*“ pagal gautus rezultatus nurodo tiesioginį ryšį su „*daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai*“ (,395** - Spearman koreliacija) ir „*sprendimus priimu atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą*“ (,377** - Spearman koreliacija). Didžioji dalis vadovo priimamų sprendimų neišvengiamai turi įtakos jo pavaldiniams. Tad svarbu, kad į sprendimų priėmimą būtų įtraukiami ir pavaldiniai, pajungiant juos bendro tikslo siekimui. Darbuotojas, įgydamas galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo ir visapusiškoje organizacijos veikloje, padeda organizacijai pasiekti geresnius rezultatus, nes galutiniai organizacijos sprendimai atspindi daugelio narių požiūrius, yra geriau įgyvendinami ir taip lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Tai stiprina jų lojalumo organizacijai bei savo vadovams, jausmą, leidžia efektyviai keisti informacija ir žiniomis bei plėtoti naujas idėjas diskutuojant. Kolegialiai priimami sprendimai sėkmingiau įgyvendinami, nes darbuotojai noriau prisiima atsakomybę už sprendimus, kurių priėmimo dalyvavo ir patys. Tai patvirtina ir atliktas tyrimas, kuriame net 46,7 proc. visų respondentų (35 asmenys) teigia, kad organizacijos darbuotojai visada prisiima atsakomybę už jų priimtus verslo sprendimus, ką ir akcentuoja strateginis mąstymas verslo sprendimuose. 25 vadovų teigimu (33,3 proc. visų respondentų) organizacijos darbuotojai, už jų priimtus verslo sprendimus, atsakomybę prisiima dažnai, tuo tarpu 13,3 proc. visų respondentų (10 asmenų) mano, kad retai. Tik 1,3 proc. visų respondentų (1 asmuo) konstatuoja, kad jų darbuotojai neprisiima atsakomybės už jų priimtus verslo sprendimus (vertinimo skalė „niekada“) (žr. 6 priedas: 20 lentelė).

Strategiškai mąstantys vadovai įtraukdami darbuotojus į kryptingą veiklos valdymą, sukuria sąlygas efektyviam bendradarbiavimui, o tai leidžia darbuotojams suvokti savo vietą sistemoje, suprasti savo daromą įtaką, ko pasėkoje jie jaučiasi labiau atsakingi, reikšmingesni, sąmoningi, linkę labiau bendradarbiauti vardan galutinio rezultato veikiančioje sistemoje.

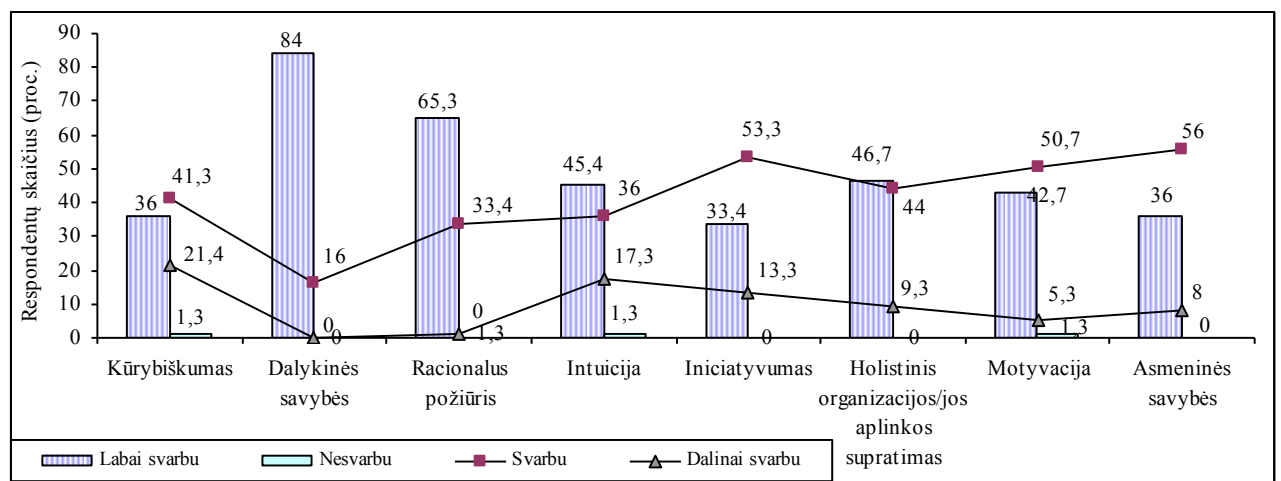
2.1.4. Vadovų požiūris į strateginio mąstymo išskiriamų įgūdžių svarbą priimant verslo sprendimus

Vertinant vadovų požiūrį į strategiškai mąstančių vadovų akcentuojamų įgūdžių svarbą priimant verslo sprendimus didžiausias dėmesys skiriamas dalykinėms savybėms (84 proc. visų respondentų, 63 asmenys) ir racionaliam požiūriui (65,3 proc. visų respondentų, 49 asmenys). Galima teigti, kad šios savybės vadovui padeda strategiškai mąstyti, orientotis į netradicinius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis. 53,3 proc. visų respondentų (40 asmenų) nuomone, svarbiu laiko iniciatyvumą, kuris yra vienas iš būtinų sėkmingos veiklos prielaidų, skatinantis sprendimų

priėmėją būti sumaniam, kūrybingam, kurti naujas idėjas. 35 apklausoje dalyvavę vadovai (46,7 proc. visų respondentų), priimant verslo sprendimus, apjungia holistinį požiūrį, konstruojant organizacijos visuminį vaizdą, gebant suvokti tarpusavio sąveikas, o ne tiesinius priežasties-pasekmės ryšius, orientuotis į pokyčių procesus, matyti ir suprasti kontekstą. Asmeninės savybės, respondentų nuomone, įmonių vadovams yra reikalingi ne mažiau nei visi jau minėti įgūdžiai. 42 vadovų (36 proc. visų respondentų) nuomone asmeninės savybės yra svarbu priimant verslo sprendimus.

21 amžiuje organizacijų vadovai, vadybininkai susiduria su dideliu informacijos srautu, klausimų sudėtingumu. Jei anksčiau buvo galima priimti sprendimą, remiantis esama informacija bei loginiu mąstymu, šiandien šių priemonių priimti verslo sprendimui nebeužtenka. Būtina tampa lavinti intuiciją ir kūrybingumą. Tyrimas rodo, kad aukščiausio lygio vadovai (24,1 proc. visų respondentų, 18 asmenų, vertinimo skalė „labai svarbu“), lyginant su vidurinės (14,7 proc. visų respondentų, 11 asmenų, vertinimo skalė „labai svarbu“) ir žemiausios grandies (6,7 proc. visų respondentų, 5 asmenys, vertinimo skalė „labai svarbu“) vadovais, kur kas labiau vertina intuiciją verslo sprendimų priėmimo procese. Intuicija - tai efektyvaus lyderio bruožas, kurios dėka asmenys pasiekia aukštų rezultatų. Pastebėta, kad kuo mažesnės įmonė, tuo mažiau intuicijos naudoja vadovai. Tai galėtų būti paaiškinta atsakomybės lygiu: esant didesnei atsakomybei, prioritetai teikiami patikrintam racionaliam mąstymui.

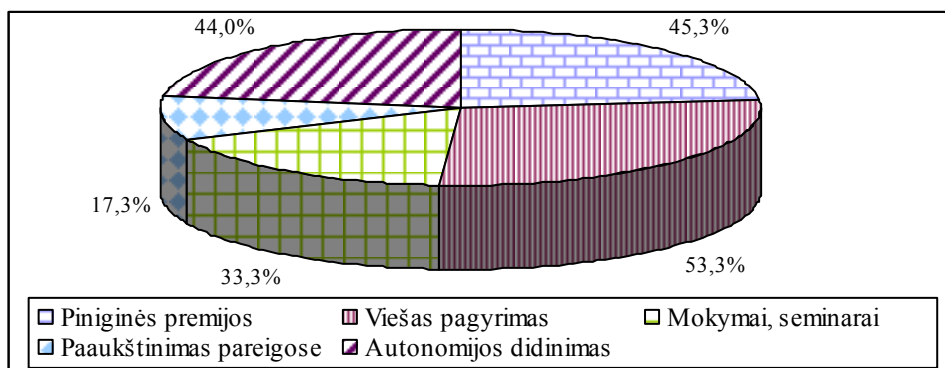
Kūrybingumas versle reiškia kurti inovacijas, naujoves bei įmonei naudingas idėjas. Tai svarbi varomoji jėga, skatinanti organizaciją tobulėti. Teisingai ir kryptingai siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus 36 proc. visų respondentų (27 asmenys) mano, kad priimant verslo sprendimus kūrybiškumas yra labai svarbu, tuo tarpu 31 vadovas (41,3 proc. visų respondentų) mano, kad kūrybiškumas yra svarbu (žr. 28 pav., 7 priedas: 22 lentelė).



28 pav. Vadovų požiūris į turimų įgūdžių svarbą (pagal vertinimo skales „labai svarbu“, „visiškai nesvarbu“), priimant verslo sprendimus

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

38 apklausoje dalyvavę vadovai (50,7 proc. visų respondentų) (žr. 28 pav.) akcentavo motyvacijos svarbą, siekiant grįžtamojo ryšio iš darbuotojų. Vadovas, motyvuodamas pavaldinius materialinėmis ar nematerialinėmis priemonėmis, siekia palankesnių sąlygų sukūrimo, padedančių greičiau siekti užsibrėžto tikslo realizavimo, kadangi darbuotojai tampa suinteresuoti rasti kuo geresnes sprendimų alternatyvas. Plėtojant strateginį mąstymą, vadovams tampa svarbus moralinis stimulus (saviraiškos galimybės ir pan.). 40 vadovų (53,3 proc. visų respondentų) išreiškė nuomonę, kad viešas pagyrimas ir autonomijos didinimas (44 proc. visų respondentų, 33 asmenys), kurie atspindi strateginio mąstymo plėtojimą, yra tinkamiausia priemonė skatinti darbuotojus siūlyti naujas idėjas, jų kūrybinį aktyvumą, iniciatyvumą, kurie skatina aukštesnį darbuotojų darbo pasitenkinimą, bei pagrįstų verslo sprendimų priėmimą. Skatinant darbuotojus siekti geresnių rezultatų, siūlyti naujas idėjas, iš apklausos dalyvių matyti, jog darbuotojai yra skatinami ir išorinėmis motyvavimo priemonėmis tokiais, kaip piniginės premijos (45,3 proc. visų respondentų, 34 asmenys) (žr. 29 pav., 7 priedas: 23 lentelė).



29 pav. Naujų idėjų siūlymų skatinimo priemonės organizacijose

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

33,3 proc. visų respondentų (25 asmenys) atsakė, jog jie skiria dėmesio mokymams ir seminarams, kuris yra būtinas procesas organizacijoje. Mokymai ir seminarai padeda kelti ne tik profesinę kompetenciją, bet ir diegti tam tikras vertybes. Jie padeda suprasti naujovių svarbą, nugalėti pasipriešinimą pokyčiams ir ugdyti kūrybingumą. Investuojant į darbuotojų asmeninį vystymąsi, padedama jiems suprasti ir įgyvendinti organizacijos tikslus, įgyti naujų žinių, gebėjimų, susijusių su organizacijos veikla, tiek su asmenine veikla ar poreikiais. Dalyvavimas mokymuose ir tobulinimo programose skatina darbuotojus tobulėti, ko pasėkoje pasenusios žinios eliminuojamos, jos papildomos, saugomos, išsaugomos ir naudojamos geresnių rezultatų pasiekimui. Remiantis apklausos duomenimis (žr. 29 pav.), daroma išvada, kad organizacijų vadovai rūpinasi savo darbuotojais, kartu siekiant savų tikslų per naujų idėjų diegimą organizacijoje.

Tarp vadovų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje ir būtinų įgūdžių priimant verslo sprendimus statistiškai reikšmingo ryšio nėra („kūrybiškumas“ – $p = 0,913$; „dalykinės

Sudėtingiems sprendimams
priimti naudoju kelias galimas
sprendimo būdų kombinacijas 0,372

Sprendimus priima
darbuotojai, o vadovas
atlieka koordinatoriaus
vaidmenį 57
0,567

Sprendimų priėmimą
deleguoju žemesnio
lygio vadovams

savybės“ – $p = 0,641$; „racionalus požiūris“ – $p = 0,955$; „intuicija“ – $p = 0,047$). Statistinis patikimas ryšys buvo rastas tarp „iniciatyvumo“ ($p = 0,002$), holistinio organizacijos ir jos aplinkos supratimo“ ($p = 0,021$), „motyvacijos“ ($p = 0,004$), „asmeninių savybių“ ($p = 0,000$) ir vadovo užimamų pareigų vadovavimo grandyje. Tai patvirtina ir atliktas ANOVA testas ($p > 0,05$) (žr. 7 priedas: 24 lentelė).

Sprendimo priėmimo metu
stengiuosi išnagrinėti kiekvienos
alternatyvos plusus ir minusus

Priimant
sprendimus
apdoroju
dideli
informacijos
kieki

Holistinis
organizacijos ir
jos aplinkos
supratimas

0,431
0,521
0,430

Sprendimus priimu atlikus
išsamų organizacijos aplinkos
tyrimą

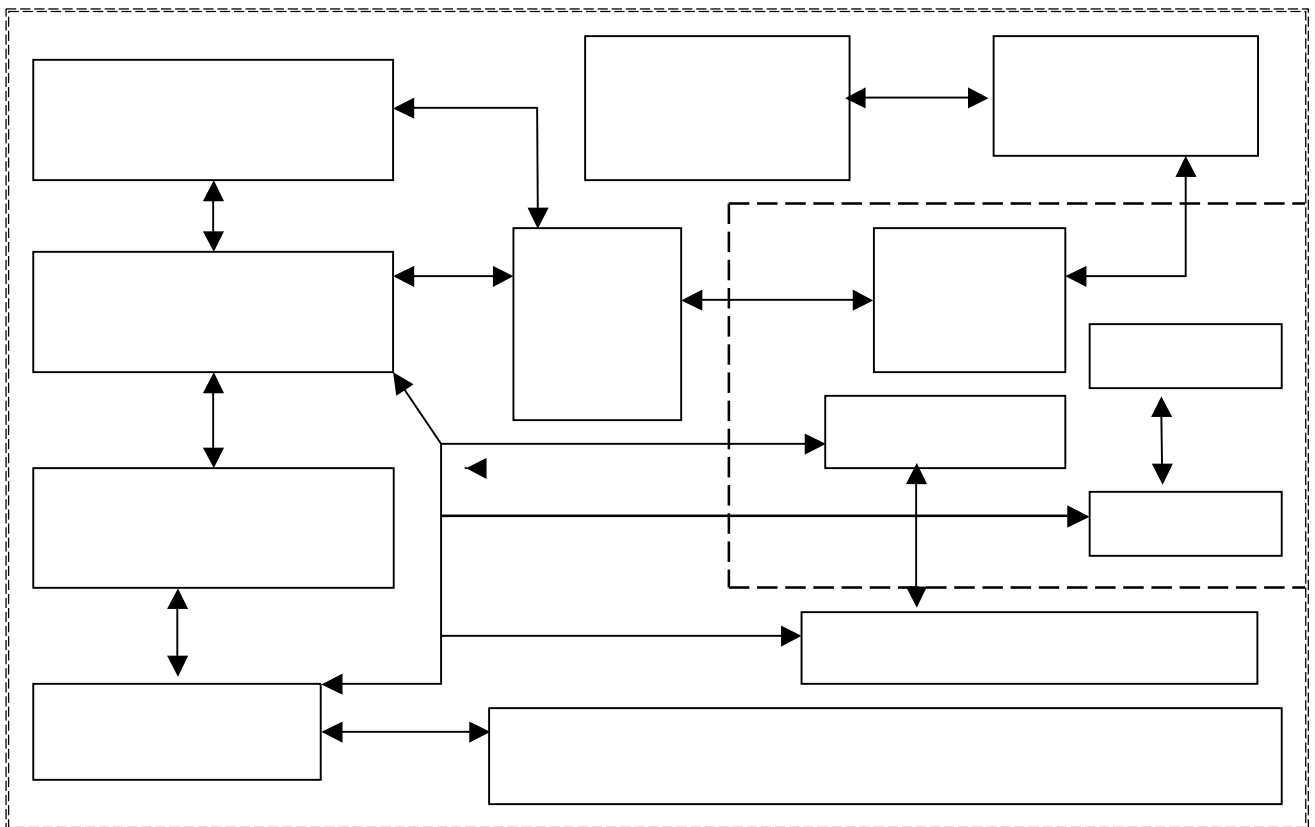
Galima teigti, kad aukščiausiojo lygio vadovams priimant verslo sprendimus iniciatyvumas ir motyvacinių priemonių taikymas, siekiant palankesnių sąlygų sukūrimo, yra priimtinesni lyginant su žemiausiojo lygio vadovais. Taipogi, jiems (aukščiausiojo lygio vadovams) svarbu visapusiškai suprasti organizaciją ir ją supančią aplinką lyginant su viduriniojo lygio vadovais. Be to, tyrimo rezultatai rado, kad asmenines savybes aukščiausiojo lygio vadovų yra

0,377

Man patinka galimybė
grupėje dalintis idėjomis

0,364
0,385
0,373
0,398
0,395

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 7 priedas: 21 lentelė) stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos ($p < 0,01$), atsižvelgiant į taikomus sprendimų priėmimo būdus ir būtinus vadovų įgūdžius, priimant verslo sprendimus, pateikiamos 30 paveiksle.



30 pav. Vadovams būtinų įgūdžių ir taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Atsižvelgiant į strateginio mąstymo pritaikymo galimybes priimant verslo sprendimus, reikšmingos sąsajos yra:

- tarp „*sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus*“ ir „*dalykinės savybės*“ (,361** - Spearman koreliacija). Gabūs, bei talentingi vadovai išsiskiria savo dalykinėmis savybėmis bei vertybinėmis orientacijomis padedančiomis greičiau susiorientuoti sunkiai prognozuojamoje aplinkoje, neatitrūkti nuo vis spartėjančių pasikeitimų darbo aplinkoje, pasirinkti iš daugybės galimų alternatyvų geriausią, padedančią pasiekti nustatytą tikslą.

- tarp „*sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus*“ ir „*iniciatyvumas*“ (0,385** - Spearman koreliacija). Iniciatyva, kaip pirminė sąlyga, nes ginant savo nuomonę, priimant sprendimus, arba kilus konfliktui būtina turėti informacijos, kuri padėtų teisingai ir tiksliai elgtis. Siekiant verslo sėkmės vadovai turi iniciatyviai, paremta motyvacinėmis priemonėmis (,559** - Spearman koreliacija), išnarinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus, kad tam tikrai situacijai būtų pasirinkta tinkamiausia.

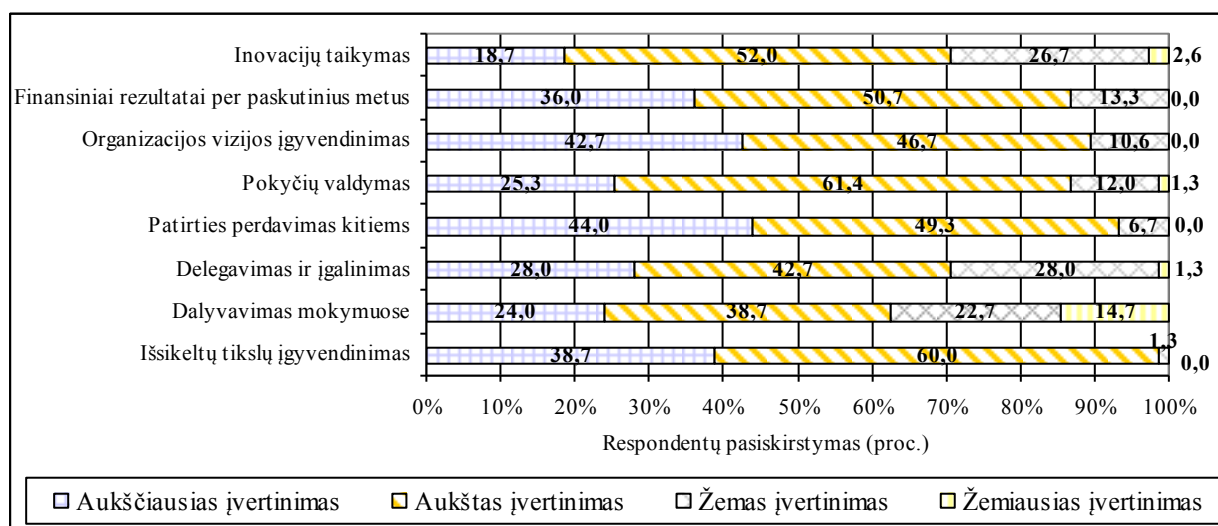
Papildomai galima paminėti, kad „*priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį*“ pagal gautus rezultatus nurodo tiesioginį ryšį su „*holistinio (vientiso) organizacijos ir jos aplinkos supratimo*“ (,408** - Spearman koreliacija). Vadovų nuomone, priimant verslo sprendimus, svarbu atsižvelgti į kolektyvinį vadovavimą, gebėjimą dirbti su kitais sprendimus priimančiais žmonėmis. Vadovas turi sugebėti perteikti savo darbuotojams vykdomos veiklos tikslus. Darbų perdavimas pavaldiniams, suteikia jiems ir atsakomybės, atlikimo laisvės, ir kartu įtraukia į nenutrūkstamą organizacijos struktūros funkcionavimą (0,430** - Spearman koreliacija). Įgaliojimų delegavimas užtikrina užduočių „nuleidimo“ procesą, į verslo procesus integruojant ir plėtojant bendradarbiavimą tarp vadovybės ir kitų darbuotojų, gerinant darbuotojų požiūrį į darbą, didinant iniciatyvumą, mažinant klaidų tikimybę, kas ir atspindi strateginio mąstymo plėtojimą. Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, suteikiant jiems balsą ar galimybę dalyvauti, priimant svarbius verslo sprendimus, tuo tarpu vadovui atliekant koordinatoriaus vaidmenį (,567** - Spearman koreliacija), didina įsipareigojimą organizacijai ir bendrą organizacijos produktyvumą.

2.1.5. Strateginio mąstymo su priimamais verslo sprendimais sąsajų vertinimas ir modelio sudarymas

Tyrimas parodė, kad 96 proc. visų respondentų (72 asmenys) sutinka su tuo, kad darbas turi tenkinti ne tik materialinius žmogaus poreikius, bet ir teikti moralinį pasitenkinimą, iš kurių 57,3 proc. visų respondentų (43 asmenys) nurodo, kad jiems darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį. Tik realizuodamas save organizacijos valdyje ir vystyme vadovas jaučia motyvaciją siekti pelno, nes patys „pinigai“ nėra motyvatorius. Be to,

vadovas gali skatinti darbuotojų vystymąsi, nes duoti kitiems galima tuomet, kai pats turi ir supranti, kad turi. 45,3 proc. visų respondentų (17 – aukščiausiojo lygio vadovų, 12 – viduriniojo lygio vadovų ir 5 – žemiausiojo lygio vadovų) yra patenkinti savo darbu, iš kurių visiškai patenkinti yra 27 vadovai (15 – aukščiausiojo lygio vadovų, 7 – viduriniojo lygio vadovų ir 5 – žemiausiojo lygio vadovų, 36 proc. visų respondentų).

66,7 proc. visų respondentų (50 asmenų) vertina, kad jų didžioji dalis priimamų sprendimų yra teisingi, kurie užtikrina aukštą išsikeltų tikslų įgyvendinimą (60 proc. visų respondentų, 45 asmenys), dalyvavimą mokymuose (38,7 proc. visų respondentų, 29 asmenys), delegavimą ir įgalinimą (42,7 proc. visų respondentų, 32 asmenys), patirties perdavimą kitiems (49,3 proc. visų respondentų, 37 asmenys), pokyčių valdymą (61,3 proc. visų respondentų, 46 asmenys), organizacijos vizijos įgyvendinimą (46,7 proc. visų respondentų, 35 asmenys), finansinius rezultatus per paskutinius metus (50,7 proc. visų respondentų, 38 asmenys) ir inovacijų taikymą (52 proc. visų respondentų, 39 asmenys) (žr. 31 pav., 8 priedas: 27 lentelė).



31 pav. Vadovų veiklos rezultatų vertinimas (pagal vertinimo skales „aukščiausias įvertinimas“, „žemiausias įvertinimas“)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos ($p < 0,01$), atsižvelgiant į strategiškai mąstančių vadovų veiklos rezultatus, pateikiamos 8 lentelėje, kurioje galima pastebėti, kad vadovai, siekiantys aukštų finansinių rezultatų, deleguoja įgaliojimus žemesnio lygio vadovams ir juos įgalina ($r_S = 0,430$), perduodamas savo patirtį kitiems organizacijos nariams ($r_S = 0,390$), nuolat įgyjant naujų žinių ($r_S = 0,491$), kurie skatina inovacijų taikymą ($r_S = 0,443$) bei pokyčius organizacijoje ($r_S = 0,485$), užtikrinančius iškeltų tikslų ($r_S = 0,513$) ir organizacijos vizijos ($r_S = 0,695$) įgyvendinimą.

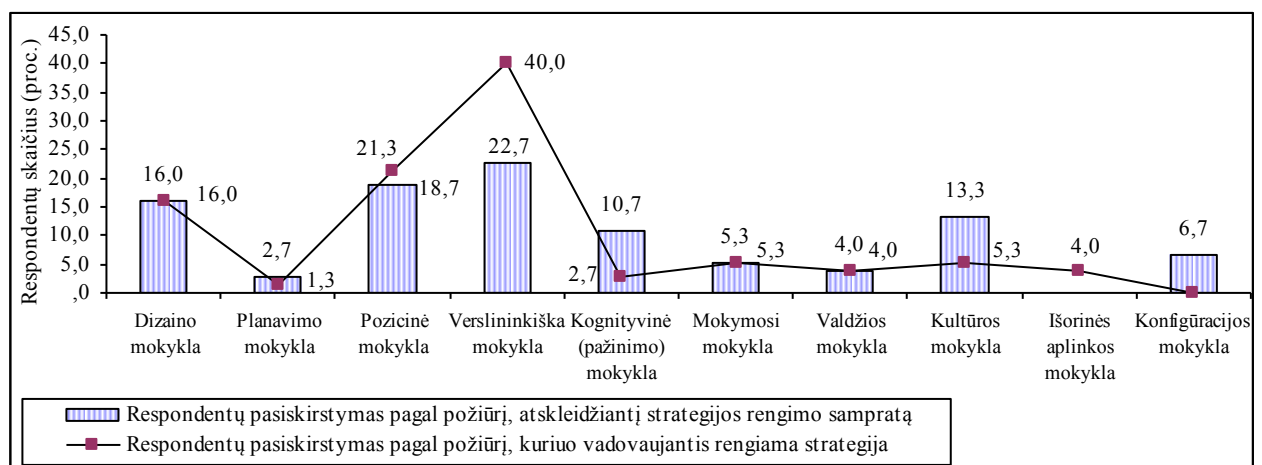
8 lentelė. Vadovų veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai

Veiklos rezultatai	Išsikeltų tikslų įgyvendinimas	Dalyvavimas mokymuose	Delegavimas ir įgalinimas	Patirties perdavimas kitiems	Pokyčių valdymas	Organizacijos vizijos įgyvendinimas	Finansiniai rezultatai per paskutinius metus	Inovacijų taikymas
Išsikeltų tikslų įgyvendinimas	1,000	,423**	,403**	,342**	,444**	,557**	,513**	,421**
Dalyvavimas mokymuose	,423**	1,000	,518**	,168	,337**	,521**	,491**	,646**
Delegavimas ir įgalinimas	,403**	,518**	1,000	,481**	,422**	,500**	,430**	,489**
Patirties perdavimas kitiems	,342**	,168	,481**	1,000	,459**	,310**	,390**	,429**
Pokyčių valdymas	,444**	,337**	,422**	,459**	1,000	,542**	,485**	,466**
Organizacijos vizijos įgyvendinimas	,557**	,521**	,500**	,310**	,542**	1,000	,695**	,452**
Finansiniai rezultatai per paskutinius metus	,513**	,491**	,430**	,390**	,485**	,695**	1,000	,443**
Inovacijų taikymas	,421**	,646**	,489**	,429**	,466**	,452**	,443**	1,000

*p < 0,05; **p < 0,01

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Vertinant respondentų požiūrį į strategijos rengimo proceso sampratą ir kokia pozicija vadovaujama, priimant strateginius sprendimus, galima išskirti, kad 17 ir atitinkamai 30 apklausoje dalyvavę vadovai (22,7 proc. ir 40 proc. visų respondentų) pritaria ir vadovaujasi teiginiu, kuris atskleidžia verslininkiškos požiūrio mokyklos apibrėžimą (žr. 32 pav., 8 priedas: 28 lentelė) - strateginiai procesai įgyvendinami, remiantis vadovo intuicija, patirtimi, išvalgumu, intuityviu veiklos krypties pasirinkimu. 10,7 proc. visų respondentų (8 asmenys) pritaria kognityvinės (pažinimo) mokyklos idėjoms, kur pažinimas naudojamas strategijos sukūrimo procese, remiantis kūrybinėmis interpretacijomis, patirtimi, kūrybiškumu, intuicija.



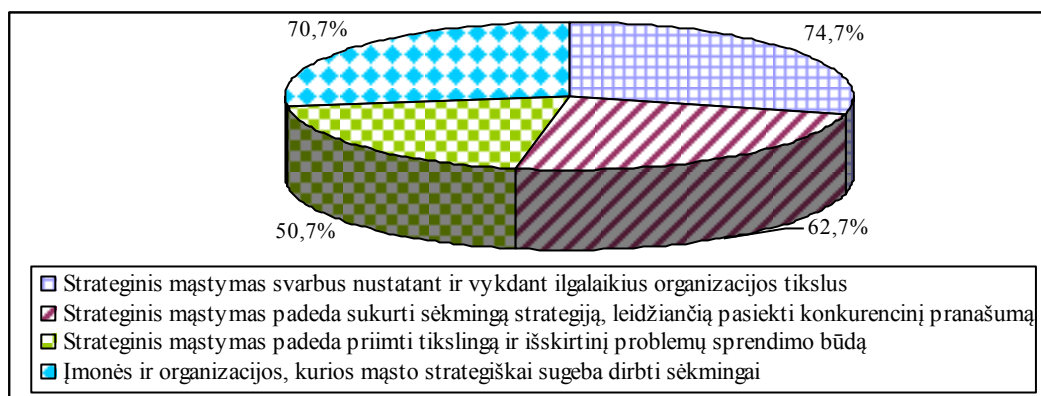
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal strateginių procesų apibrėžtį ir pritaikomumą

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

18,7 proc. visų respondentų (14 asmenų) pritaria pozicinės mokyklos apibrėžimams apie strategijos rengimo procesą. 16 proc. visų respondentų (12 asmenų) pasirinko dizaino mokyklos apibrėžimą, kuris įvardija santykį tarp išorinių ir vidinių organizacijos galimybių, vadovaujantis vadovų vertybėmis, prioritetais ir socialine atsakomybe. 13,3 proc. visų respondentų (10 asmenų) pritaria kultūros įtakos mokyklos apibrėžimui, kuris atskleidžia organizacijos kultūros daromą įtaką sprendimų priėmimo procesams. 16 apklausoje dalyvavę vadovai (21,3 proc. visų respondentų) vadovaujasi pozicinės mokyklos (analitinis procesas) apibrėžimu ir 12 vadovų (16 proc. visų respondentų) pasirinko mąstymo mokyklos pateikiamą strategijos rengimo suvokimo sampratą. Mažiausiai t.y. 2,7 proc. (2 asmenys) pritaria planavimo mokyklos idėjoms, kur strategijos rengimo suvokimui, orientuojamasi į pagrindinių organizacijos tikslų ir uždavinių išsiaiškinimą.

Galima daryti išvadą, kad apklausoje dalyvavę vadovai strateginių sprendimų procesą suvokia ir įgyvendina, grįsdami savo patirtimi, intuityviais sugebėjimais ir asmeninės vizijos sukūrimu. Praktiškai šiuo požiūriu strategijos rengimo procese vadovaujasi 40 proc. visų respondentų. Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą, leidžiantį įgyvendinti organizacijos viziją (stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšis $r_s = 0,376$, $p < 0,01$) (žr. 8 priedas: 30 lentelė).

100 proc. visų dalyvavusių vadovų žino kas yra strateginis mąstymas. 74,7 proc. visų respondentų (56 asmenys) visiškai sutinka, kad strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus, kuris padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą (62,7 proc. visų respondentų, 347 asmenys), priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą (50,7 proc. visų respondentų, 38 asmenys). Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai (70,7 proc. visų respondentų, 53 asmenys) (žr. 33 pav., 8 priedas: 29 lentelė).



33 pav. Vadovų požiūris į strateginio mąstymo svarbą (pagal vertinimo skales „taip, aš visiškai sutinku“), priimant verslo sprendimus

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

0,510

0,376

Strategiškai mąstantis vadovas, deleguodamas įgaliojimus žemesnio lygio vadovams ir juos įgalindamas, geba priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą (Spearman

Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą

0,372

koreliacija – 0,361, $p = 0,001$), kompasėkioje sukuriama (Spearman koreliacija – 0,510, $p = 0,000$) ir

įgyvendinama (Spearman koreliacija – 0,376, $p = 0,001$) organizacijos vizija, leidžianti pasiekti

Pokyčių valdymas

Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus

konkurencinį pranašumą, skatinanti strateginius organizacijos pokyčius (Spearman koreliacija –

0,372, $p = 0,001$). Strateginių pokyčių iniciatyvus valdymas organizacijoje yra nukreiptas į aiškiai

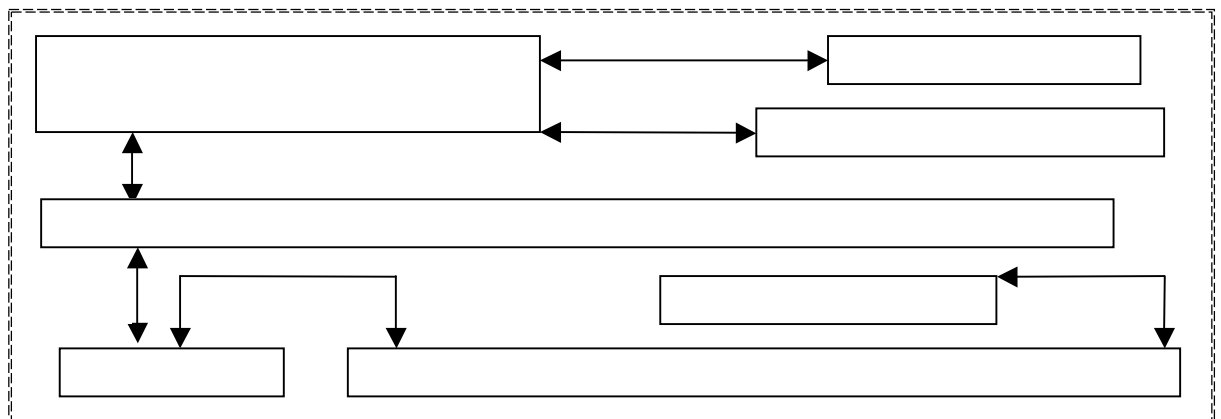
apibrėžtų ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimą (Spearman koreliacija – 0,364, $p = 0,001$) ir

savo patirties perdavimą kitiems (Spearman koreliacija – 0,367, $p = 0,001$) (žr. 34 pav., 8 priedas:

25 ir 30 lentelės).

Tarp vadovų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje ir požiūrio į strateginio mąstymo svarbą priimant verslo sprendimus statistiškai reikšmingo ryšio nėra („strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus“ - $p = 0,760$; „strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą“ - $p = 0,379$ ir „įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai“ - $p = 0,969$). Statistinis patikimas ryšys buvo rastas tarp „strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą“ ($p = 0,035$) ir vadovų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje. Tai patvirtina ir atliktas ANOVA testas ($p > 0,05$) (žr. 8 priedas: 26 lentelė). Galima teigti, kad aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovai labiau įsitikinę, kad strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą, nei žemiausiojo lygio vadovai.

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 8 priedas: 25 ir 30 lentelės) stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos ($p < 0,01$), atsižvelgiant į vadovų strateginį mąstymą ir veiklos rezultatus, pateikiamos 34 paveiksle.



34 pav. Strateginio mąstymo ir veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Išanalizavus atliktos anketinės apklausos duomenis, sukurtas strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelis (žr. 35 pav.). Atsižvelgiant į visas reikšmingas sąsajas,

atsakomybę, kiekvienas individualiai ir visi kartu, už jiems priskirtus tikslus ar užduotis. Teisingai motyvuotas darbuotojas dažniausiai yra patenkintas savo darbu, o tai skatina jį stengtis pavestas užduotis atlikti kuo efektyviau, taip gerindamas įmonės veiklos rezultatus. Tokiu būdu ne tik vystomi darbuotojai, bet ir skatinamas jų noras vystytis, iniciatyvumas.

Strategiškai mąstantys vadovai geba nustatyti prioritetus, numatyti veiklos kryptis, kuriomis reikia eiti, etapus, kuriuos reikia pereiti, ir metodus, kuriuos reikia pritaikyti, kad kryptingai ir ryžtingai būtų pasiekti keliami organizacijos tikslai, valdant komandoje vykstančius procesus ir žmones, sujungiant skirtingas nuomones. Vienodai suvokiant tikslą, taikant tas pačias tikslo siekimo priemones, laikantis procedūrų bei taisyklių, dalijantis idėjomis, patirtimi ir turima informacija, daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai. Grupės nariai surenka daugiau reikalingų sprendimui priimti pradinių duomenų, remdamiesi tiek racionalia informacija, tiek savo ir/ar kitų vadovų kolegų patirtimi. Kolegų įžvalgos gali padėti pamatyti, ką dar galima analizuoti, atkreipti dėmesį į kitus ar kitokius aspektus, nes jų suvokiama tikrovė skiriasi. Dėl didesnės požiūrių įvairovės, galima išnagrinėti daugiau siūlymų ir alternatyvų, o tai leidžia priimti labiau pagrįstus verslo sprendimus.

Prieš priimant verslo sprendimus būtina užtikrinti patikimą esamos situacijos vertinimą, skatinant tarpusavio aktyvaus bendravimo plėtojimą, įtraukiant į sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo procesą darbuotojus, kuris suprantamas kaip jų (darbuotojų) vaidmens įvertinimas, skatinantis darbuotojų kūrybinį aktyvumą, įgyvendinant pokyčius organizacijoje, taikant inovatyvias priemones. Modelis rodo, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose reikalauja, kad vadovai deleguotų sprendimų priėmimą žemesnio lygio vadovams, tuo tarpu vadovui atliekant koordinatoriaus vaidmenį, darbuotojams suteikiant daugiau autonomijos, kuris siejasi su aukštesniu darbuotojų darbo pasitenkinimu.

Valdymo problemoms darantis vis sudėtingesnėmis ir didėjant sprendimų bei pasekmių reikšmei, taip pat jų materialinei vertei, vadovai stengiasi sprendimus pagrįsti, rasti optimalų variantą ir pasverti kiekvieno sprendimo padarinius. Modelis rodo, kad vadovai prieš priimant ir įgyvendinant verslo sprendimus, yra linkę atlikti išsamų organizacijos aplinkos tyrimą, apdoroti surinktą informaciją, bei derinant analizės rezultatus, išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus, ieškant naujų idėjų inovatyviems sprendimams. Tai leidžia teigti, kad vadovai tikslingai renkasi duomenis analizei ir jais remdamiesi priima į ateitį orientuotus sprendimus, naudodamiesi keliomis galimomis sprendimo būdų kombinacijomis. Jie geba argumentuotai pagrįsti savo apsisprendimą, prisiimant atsakomybę už jų padarinius ir riziką, priimti iššūkius, generuojant ir pateikiant naujas idėjas, naujus veiklos metodus, inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius. Čia plėtojamas oportunistinis strateginis mąstymas, reaguojant į sparčiai kintančią aplinką, koncentruojantis į smulkmenas, naujų alternatyvų ieškojimą ir atradimą.

Kita vertus, dėl laiko trūkumo, įvertinti didelius informacijos kiekius, arba sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo skubos, vadovai kartais yra linkę sprendimus priimti spontaniškai (paremti žiniomis, turima sukaupta patirtimi, intuicija), nepasitarę su darbuotojais, remdamiesi prielaida: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“ (sprendimai priimami, atsižvelgiant į praeities įvykius). Čia dominuoja hipoteze pagrįstas strateginis mąstymas, atsižvelgiant į praeities įvykius; didelius informacijos kiekius laiko atžvilgiu. Vadovas naudojasi žiniomis apie ankstesnes panašias situacijas ir pagal jas prognozuoja alternatyvių pasirinkimo variantų rezultatą esamoje situacijoje. Remdamasis savo patirtimi, jis pasirenka alternatyvą, kuri buvo rezultatyvi praeityje. Čia dominuoja įgimtas strateginis mąstymas (intuicijos sugebėjimai).

Vadinasi, galima būtų teigti, kad įvairių mąstymo metodų derinimas formuoja sinergiją, priimant verslo sprendimus. Kaip matyti iš apklausos duomenų ir sudaryto modelio, organizacijos aukšti veiklos rezultatai pasiekiami vadovui pasitelkiant strateginį mąstymą, kuris skatina sėkmingai dirbti priimant tikslingus ir išskirtinius sprendimo būdus.

IŠVADOS

Teoriniu aspektu strateginiam mąstymui verslo sprendimuose suteikiamas abstraktus konceptas, kuris atspindi vadovavimo ir tolimesnės veiklos krypties perspektyvas, atliekant vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių ir jų pokyčių vertinimą, sukuriant visuminį situacijos vaizdą, atsižvelgiant į sudėtinius šio mąstymo pobūdžio veiksnius.

Sprendimų priėmimo procese dėmesys skiriamas vadovo mąstymo pobūdžiui, atsižvelgiant į aplinkos neapibrėžtumo laipsnį, sprendimo specifiką, kuri grindžiama pažinimu ar racionalumu.

Įvertinus strateginio mąstymo išskiriamų elementų sąsajas su verslo sprendimais nustatyta, kad:

- strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą, padedantį sukurti sėkmingą strategiją, leidžiantį įgyvendinti organizacijos viziją ($r_S = 0,376$, $p < 0,01$) ir pasiekti konkurencinį pranašumą ($r_S = 0,510$, $p < 0,01$), lanksčiai reaguojant į aplinkos pokyčius ($r_S = 0,372$, $p < 0,01$);
- strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus perduodant savo patirtį kitiems organizacijos nariams ($r_S = 0,367$, $p < 0,01$);
- stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp kiekvienos alternatyvos pliusų ir minusų išnagrinėjimo, atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą ($r_S = 0,378$, $p < 0,01$), ir didelio informacijos kiekio apdorojimo ($r_S = 0,521$, $p < 0,01$) bei kelių galimų sprendimo būdų kombinacijų taikymo ($r_S = 0,431$);
- stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp kiekvienos alternatyvos pliusų ir minusų išnagrinėjimo bendradarbiaujant ($r_S = 0,373$, $p < 0,01$), siekiant grįžtamojo ryšio;
- stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp kiekvienos alternatyvos pliusų ir minusų išnagrinėjimo, atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą ($r_S = 0,377$, $p < 0,01$), grupėje dalinantis idėjomis ($r_S = 0,398$, $p < 0,01$), nes daugiau galima pasiekti dirbant komandoje nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai ($r_S = 0,395$, $p < 0,01$);
- stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp didelio informacijos kiekio apdorojimo ir visuminio organizacijos ir jos supančios aplinkos supratimo ($r_S = 0,408$, $p < 0,01$) deleguojant sprendimų priėmimą

žemesnio lygio vadovams ($r_s = 0,430$, $p < 0,01$) tuo tarpu vadovams atliekant tik koordinatoriaus vaidmenį ($r_s = 0,567$, $p < 0,01$);

- stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp iniciatyvumo, paremta prasminga ir motyvuota atlygio sistema ($r_s = 0,559$, $p < 0,01$), išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus ($r_s = 0,385$, $p < 0,01$);
- stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp kryptingumo kompetencijos, paremta intuicija ($r_s = 0,370$, $p < 0,01$) ir racionalių požiūriu ($r_s = 0,367$, $p < 0,01$).

Strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelis parodo, kad verslo sprendimai vadovų priimami, vadovaujantis strateginiu mąstymu, kuris pasireiškia per tam tikrus strateginio mąstymo išskiriamus elementus kaip: holistinis, kūrybinis ir analitinis mąstymas, konkurencinis pranašumas, aiški ateities vizija. Vadovai priimant verslo sprendimus taiko intuityvų strateginio mąstymo modelį.

LITERATŪRA

- ANDRIUŠČENKA, J. 2008. *Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties vertinimas ir tendencijos* [interaktyvus]. Vol. 13, Issue 2, p. 6-14. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-05-15].
- ADAMONIENĖ, R., RUIBYTĖ, L. 2010. *Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys*. Research papers [interaktyvus]. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 5 (24). ISSN 1822-6760. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-05-15].
- ARIMAVIČIŪTĖ, M. 2009. *Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse* [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1 (14), p.5–12. ISSN 1648-9098. Prieiga internetu: <http://archive.minfolit.lt/arch/21501/21653.pdf> [žiūrėta 2012-01-17].
- ARIMAVIČIŪTĖ, M. 2005. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 335 p. ISBN 9955-19-021-3.
- ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. 2008. *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi* [interaktyvus]. Informacijos mokslai. Nr. 2008 46, p. 24-36. ISSN 1392–0561. Prieiga internetu: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/46/24-36.pdf [žiūrėta 2012-05-18].
- BARTOSEVIČIENĖ, V.; GUDONAVIČIUS, L.; GINTARAS, Š. 2008. *Vadovo asmenybės poveikis formuojant strategiją* [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba: 2008.13, p. 357-361. ISSN 1822-6515. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-03-20].
- BERNATAVIČIUS, V.; JUTEIKIENĖ, V. 2010. *Sprendimų priėmimo tobulinimo pramonės įmonėse analizė* [interaktyvus]. Mokslas – Lietuvos ateitis, 2 tomas, Nr. 4, p. 98-102. ISSN 2029-2341 print / ISSN 2029-2252 online.
- BIVAINIS, J., ZINKEVIČIŪTĖ, V. 2006. *Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas* [interaktyvus]. Ūkio technologijos ir ekonomikos vystymas: Vol. XII, No 2, p. 99-107. ISSN 1392-8619 print/ISSN 1822-3613 online. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-06-01].
- BETTLEY, A.; MAYLE, D.; TANTOUSH, T. 2005. *Operations management – a strategic approach*. London: SAGE Publications Ltd. 313 p. ISBN 1-4129-1902-9; ISBN 1-4129-1903-7 (pbk).
- BONN, I. 2005. *Improving strategic thinking: a multilevel approach* [interaktyvus]. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, p. 336-354. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-15].
- BONN, I. 2001. *Developing strategic thinking as a core competency* [interaktyvus]. MCB University Press, Nr. 39/1, p. 63-70. ISSN 0025-1747. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-15].

- BOSAS, A. 2004. *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 628 p. ISBN 9955-585-76-5.
- BRØNN, P. S. 2001. *Communication managers as strategists? Can they make the grade? Academic Papers* [interaktyvus]. Norway: Journal of Communication Management. Vol. 5, No. 4, p. 313-326. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-03-21].
- CHAWLA, S., RENESCH, J. 1995. *Learning Organizations – Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. United States of America: Edwards Brothers. 547 p. ISBN 1-56327-110-9.
- CHLIVICKAS, E.; PABEDINSKAITĖ, A.; PALIULIS, N. 2004. *Valdymas ir informacija*. Vilnius: „Technika“. 358 p. ISBN 9986-05-743-4.
- DUBINAS, V. 2008. *Žinių kaupimo ir sklaidos panaudojimas organizacijų strateginiam valdymui šiuolaikinėmis sąlygomis* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4 (13), p. 114-122. ISSN 1648-9098. Prieiga internetu: <http://www.su.lt/filemanager/download/6344/Dubinas.pdf> [žiūrėta 2011-11-15].
- DUBINAS, V.; SMILGA, E. 2008. *Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje* [interaktyvus]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008.47, p. 23-42. ISSN 1392-1142. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-04-10].
- EXECUTIVE LEARNING CENTER. 2009. *Strategic thinking using balanced scorecard for developing strategic plans & achieving business performance results* [interaktyvus]. China: Shanghai, p. 1-8. Prieiga internetu: <http://managementfaccts.executivelearningcenter.com/listmanager/facctsdocuments/E74C4.pdf> [žiūrėta 2011-10-17].
- FARMANI, G., YAJAM, H., MONNAVARIAN, A. 2011. *Strategic thinking in Benetton* [interaktyvus]. Vol. 12 No. 2, p. 63-72. ISSN 1751-5637. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-28].
- FRANKEL, E. G. 2008. *Quality Decision Management – The Heart of Effective Futures-Oriented Management*. USA: Springer Science + Business Media B. V. 110 p. ISBN 978-90-481-8048-6; e-ISBN 978-1-4020-8996-1.
- GEORGE, K. 2006. *Coaching into greatness – 4 steps to success in business and life*. Canada: John Wiley & Sons, Inc. 268 p. ISBN-13: 978-0-471-78533-0; ISBN-10: 0-471-78533-4
- GINTER, P. M.; DUNCAN, W. J.; SWAYNE, L. E. 2006. *Strategic management of health care organizations. Fifth edition*. England: Blackwell Publishing Ltd. 888 p. ISBN-13: 978-4051-2432-4; ISBN-10: 1-4051-2432-6.
- GOLDAN, G., NIEUWENHUIZEN, C. 2006. *Strategy – Sustaining Competitive Advantage in a Globalised Context*. South Africa: Juta & Co. Ltd. 171 p. ISBN 0-7021-7195-6.

- GREATZ, F. 2002. *Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities* [interaktyvus]. *Management Decision*, Nr. 40/5, p. 456-462. ISSN 0025-1747. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-28].
- GRYBAITĖ, V.; KORSAKIENĖ, R. 2012. *Strateginis organizacijų valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: UAB „Ciklonas“. 184 p. ISBN 978-9955-880-86-8.
- GUDONAVIČIUS, L.; SAVANEVIČIENĖ, A. 2008. *Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2008.13, p. 362-367. ISSN 1822-6515. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-05-29].
- GUDONAVIČIUS, L.; SAVANEVIČIENĖ, A. 2007. *Kūrybiškumo rolė priimant strateginius sprendimus* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2007.12, p. 636-642. ISSN 1822-6515. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-05-03].
- HAINES, St. 2006. *Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis. Raise Your Strategic IQ for 21st Century Success* [interaktyvus]. Centre for strategic management: Systems Thinking Press™, p.1-4. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-05].
- HERACLEOUS, L. 1998. *Strategic Thinking or Strategic Planning?* [interaktyvus]. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, p. 481-487. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-05].
- HERMAN, D. 2008. *Outsmart the MBA Clones – The Alternative Guide to Competitive Strategy, Marketing and Branding*. NY: Paramount Market Publishing, Inc. 265 p. ISBN 978-0-9786602-8-4.
- HOCTOR, J. J; THIERAUF, R. J. 2006. *Optimal knowledge management – wisdom management systems concept and applications*. United States of America: Idea Group Inc. 286 p. ISBN 1-59904-016-6 (hardcover); ISBN 1-59904-017-4 (softcover); ISBN 1-59904-018-2 (ebook).
- HOQUE, Z.; MOLL, J. 2006. *Rational Choice Theory. Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*. London: Spiramus Press Ltd. 538 p. ISBN 1-904905-12-9 (Hardback); ISBN 1-904905-13-7 (Paperback).
- JACKSON, S. E. 2007. *Where value hides. A new way to uncover profitable growth for your business*. Canada: John Wiley & Sons, Inc. 280 p. ISBN-13: 978-0-470-00920-8, ISBN-10: 0-470-00920-9.
- JASINSKAS, E.; SIMANAVIČIENĖ, Ž.; NOREIKAITĖ, N. 2011. *Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse* [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2011.16, p. 521-526. ISSN 1822-6515. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-04-03].
- JELENC, L. 2008. *The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of croatian entrepreneurial practice*. Doctoral dissertation [interaktyvus]. Ljubljana:

- Ljubljana faculty of economics, p. 1-192. Prieiga internetu: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/jelenc279.pdf> [žiūrėta 2012-02-05].
- JUCEVIČIUS, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Aušros spaustuvė. 456 p. ISBN 9986-418-07-0.
- Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. Metodinė medžiaga*. 2007. [interaktyvus]. Strateginio planavimo esmė ir svarba. Pokyčių valdymas organizacijoje. Prieiga internetu: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf> [žiūrėta 2012-02-12].
- KANIŠAUSKAS, S. 2002. *Teorijos ir praktikos santykis valdyme bei jurisprudencijoje: sinergetinė paradigma ir filosofiniai jos aspektai* [interaktyvus]. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2. ISSN 1648-2603.
- KALINAUSKIENĖ, J.; KUMPIKAITĖ, V. 2011. *Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė* [interaktyvus]. Ekonomika ir vadyba: 2011.16, p. 796-802. ISSN 1822-6515. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-04-03].
- KARDELIS, K. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologiniai ir kiti socialiniai mokslai). Vadovėlis. Trečias leidimas. Kaunas: Technologija. 400 p. ISBN 9955-655-35-6.
- KOURDI, J. 2010. *Verslo strategijos: efektyvių sprendimų vadovas*. Vilnius: Alma littera. 276 p. ISBN 978-9955-24-972-6.
- KUTCHERA, I.; RYAN, M. H. 2009. *Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers*. SAM Advanced Management Journal, Vol. 74, p.12-20.
- KVEDARAVIČIUS, J.; JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ, L. 2006. *Minties veikla valdant ir vystant organizacijas* [interaktyvus]. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2006.39, p. 105-128. ISSN 1392-1142. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-12-15].
- KVEDARAVIČIUS, J.; PADRIEZIENĖ, R. 2010. *Sisteminio mąstymo įtaka valdymo sprendimams* [interaktyvus]. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2010.54, p. 85-96. ISSN 1392-1142. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-02-15].
- LAUMENSKAITĖ, E. VASILIAUSKAS, A. 2006. *Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje* [interaktyvus]. Ekonomikos teorija ir praktika. Pinigų studijos 2006/1, p. 23-35. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-02-22].
- LAWRENCE, E. 1999. *Strategic Thinking. A Discussion Paper* [interaktyvus]. Canada, p.1-15. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-29].
- LAWTON, J.; TAVAKOLI, I. 2005. *Strategic thinking and knowledge management* [interaktyvus]. Handbook of business strategy, p.155-160. ISSN 0894-74318. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-03].

- LEONAVIČIENĖ, T. 2006. *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: VPU leidykla. 126 p. ISBN 9955-20-123-3.
- LIUGAILAITĖ-RADZVICKIENĖ, L.; MONKEVIČIENĖ, Z. 2009. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*: 2009.14, p. 315-322. ISSN 1822-6515. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-05-18].
- LUKAS, A. 1983. *Mąstymas ir kūryba*. Dialektika. Vilnius: leidykla „Mintis“. 132 p.
- MALAN, R. 2010. *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*. A dissertation [interaktyvus]. Australia: Faculty of Business, p. 1-379. Prieiga internetu: http://eprints.usq.edu.au/9387/2/Malan_2010_whole.pdf [žiūrėta 2012-01-25].
- MARCINKEVIČIŪTĖ, L. 2005. *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai* [interaktyvus]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2005.34, p. 77-92. ISSN 1392-1142.
- MAXWELL, W. J. 2010. *Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking* [interaktyvus]. weLEAD Online Magazine. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-06-26].
- MELNIKAS, B., SMALIUKIENĖ, S. 2007. *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 98 p. ISBN 978-9955-423-65-2.
- MOSELEY, G. B. 2009. *Managing Health Care Business Strategy*. Canada: Jones and Bartlett Publishers, LLC. 344 p. ISBN-13: 978-0-7637-3416-9, ISBN-10: 0-7637-3416-0.
- NICKOLS, F. 2011. *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking* [interaktyvus]. Distance consulting LLC, p. 1-8. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2012-04-03].
- RAMANAUSKAS, J. 2010. *Strateginio valdymo metodai*. Mokomoji knyga (El. versija). Klaipėda: Socialinių mokslų fakultetas. 178 p. ISBN 978-9955-18-466-9.
- RAMOŠKAITĖ, I. 2012. *Lietuvos verslo veidrodys - daugiausia smulkių prekybininkų ir automobilių meistrų* [interaktyvus]. Prieiga internetu: http://vz.lt/article/2012/1/6/lietuvos_verslo_veidrodys_daugiausia_smulki%C5%B3_prekybinink%C5%B3_ir_automobili%C5%B3_meistr%C5%B3 [žiūrėta 2012-01-07].
- ROBBINS, S. P. 2007. *Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: UAB „Logotipas“. 168 p. ISBN 978-9986-16-552-1.
- ROBBINS, S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: UAB „Poligrafija ir informatika“. 105 p. ISBN 9986-850-46-0.
- ROMEIKIENĖ, R., SEKLIUCKIENĖ, J. 2007. *Mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesas geografiniame regione* [interaktyvus]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2007.42, p. 131-145. ISSN 1392-1142. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-06-03].
- ROSE, E. 2008. *Employment Relations, third edition*. England: Pearson Education Limited. 717 p. ISBN 978-0-273-71008-0.

- SAUDARGIENĖ, A.; VAITKEVIČIUS, R. 2006. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla. 224 p. ISBN 9955-12-138-6.
- SAVANEVIČIENĖ, A., SILINGIENĖ, V., STUKAITĖ, D., VAITKEVIČIUS, S. 2009. *Vadovo strateginės kompetencijos* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos> [žiūrėta 2011-05-14].
- SEILIUS, A. 2001. *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 226 p. ISBN 9955-456-11-6.
- SEILIUS, A. 1998. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p. ISBN 9986-505-71-2.
- SEILIUS, A.; ŠIMANSKIENĖ, L. 2006. Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. Iš: *Verslas: teorija ir praktika* [interaktyvus]. Klaipėda. VII t., Nr. 4, p. 213–221. ISSN 1648-0627 print, ISSN 1822-4202 online. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-02-05].
- SKYRIUS, R. 1998. *Verslo sprendimų paramos sistemos*. Mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 14 p.
- SMILGA, E. 2009. *Strateginis valdymas ir strateginė kūryba Nr. 6* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.mokslasirtechnika.lt/mokslo-naujienos/strateginis-valdymas-ir-strategin-k-ryba.html> [žiūrėta 2012-03-07].
- SMILGA, E. 2005. *Strateginės minties integravimo galimybės Lietuvoje*. Politologija, Nr. 2005/4 (40), p. 34-52. ISSN 1392–1681.
- ŠTŪSEK, J.; ULRICH, L. 2008. *Strategic thinking in the management of agribusiness companies* [interaktyvus]. Czech Republic, Vol. 54 No. 3, p.117-124. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-27].
- ŠARKUTĖ, L. 2009. *Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos* [interaktyvus]. Sociologija. Mintis ir veiksmas: 2009/2(25), p. 105-119. ISSN 1392-3358.
- STAŠYS, R.; ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 47 p. ISBN 978-9955-18-601-4.
- ŠIMANSKIENĖ, L.; TARASEVIČIUS, T. 2010. *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. Research papers. [interaktyvus]. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 20 (1), p. 146-153. ISSN 1822-6760. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-01-05].
- TAYLOR, D. 2010. *Atvira lyderystė: tavo kelias į sėkmę*. Vilnius: Alma littera. 264 p. ISBN 978-9955-38-580-6.
- TURNER, C. *Veskite į sėkmę. Kaip sukurti verslias organizacijas*. BMI: Baltų lankų leidyba. 222 p. ISBN 9955-23-00-2.

- VALENTINAVIČIUS, S. 2009. *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai* [interaktyvus]. Verslas: Teorija ir praktika, Nr.10(2), p. 130–141. ISSN 1648-0627 print / ISSN 1822-4202 online. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-02-10].
- VASILAIUSKAS, A. 2002. *Strateginis valdymas*. Vadovėlis aukštosioms mokykloms. Vilniaus: Enciklopedija. 384 p. ISBN 9986-433-28-2.
- Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. 2010. [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. 69 p. Prieiga internetu: <http://www.vakokybe.lt/get.php?f.342.pgf> [žiūrėta 2012-01-07].
- XU, M. 2007. *Managing strategic intelligence – techniques and technologies*. United States of America: IGI Global. 305 p. ISBN 978-1-59904-245-9.
- ŽUPERKIENĖ, E. 2009. *Vadovu gebėjimas valdyti darbe kylanti stresą* [interaktyvus]. Verslas, vadyba ir studijos, p. 312-325.

PRIEDAI

TYRIMO ANKETA

Gerb. Respondente,

Kviečiame Jus dalyvauti strateginio mąstymo sąsajų su verslo sprendimais tyrime. Ši anketa yra ANONIMINĖ, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Jūsų nuomonė yra labai svarbi šio tyrimo tikslui pasiekti.

Apklausą atlieka KU Socialinių mokslų fakulteto verslo vadybos magistrantė Lina Šimkuvienė.
Iškilius klausimams galite rašyti el. paštu: lina.simkuviene.smvv@gmail.com

Jums tinkančius atsakymus įrašykite ir/arba pažymėkite taip: X

1. Ar sutinkate su teiginiu, kad darbas turi tenkinti ne tik materialinius žmogaus poreikius, bet ir teikti moralinį pasitenkinimą?

- 1) Taip, sutinku
2) Ne, nesutinku
3) Neturiu nuomonės

2. Kas Jums yra darbas (pasirinkite vieną labiausiai priimtą atsakymą)?

- 1) Tik pajamų šaltinis.
2) Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį.
3) Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimo bendroje veikloje.
4) Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti.
5) Kita (įrašykite) _____

3. Pažymėkite tinkamiausią įvertinimą, kiek esate patenkintas(-a) savo darbu (skalėje, kur 1 – visiškai nepatenkintas(-a), 5 – visiškai patenkintas(-a)).

Visiškai nepatenkintas(-a)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Visiškai patenkintas(-a)
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------

4. Įvertinkite savo kaip vadovo(-ės) veiklos rezultatus, prie kiekvieno iš teiginių pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymą (skalėje, kur 1 – žemiausias įvertinimas, 4 – aukščiausias įvertinimas).

<i>Veiklos rezultatai</i>	<i>Žemiausias įvertinimas</i> → <i>Aukščiausias įvertinimas</i>			
1. Išsikeltų tikslų įgyvendinimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
2. Dalyvavimas mokymuose	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
3. Delegavimas ir įgalinimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
4. Patirties perdavimas kitiems	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
5. Pokyčių valdymas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
6. Organizacijos vizijos įgyvendinimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
7. Finansiniai rezultatai per paskutinius metus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
8. Inovacijų taikymas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

5. Įvertinkite vadovo kompetencijas organizacijos valdyme (skalėje, kur 1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)

<i>Vadovo kompetencijų grupės</i>	<i>Labai svarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Dalinai svarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Visiškai nesvarbu</i>
1. Lyderystė	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2. Bendradarbiavimas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3. Kryptingumas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4. Strateginis mąstymas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

6. Ar žinote sąvoką „strateginis mąstymas“?

- 1) Taip
 2) Ne (pereikite prie klausimo Nr. 8).

7. Žemiau pateiktus teiginius įvertinkite skalėje, kur 1 - Ne, aš visiškai nesutinku; 2 - Ne, aš nesutinku; 3 - Taip, aš iš dalies pritariu; 4 - Taip, aš visiškai sutinku.

<i>Teiginiai</i>	<i>NE</i> → <i>TAIP</i>
Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>
Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>

8. Pažymėkite vieną teiginį, kuris atskleidžia Jūsų požiūrį į strategijos rengimo proceso sampratą, ir vieną teiginį, atskleidžiantį Jūsų požiūrį, kuriuo vadovaujate savo veikloje, priimdami strateginius sprendimus.

<i>Teiginys atskleidžia strategijos rengimo proceso sampratą</i>	<i>Strategijos rengimo procesas suprantamas kaip:</i>	<i>Požiūris, kuriuo vadovaujantis rengiama strategija</i>
<input type="checkbox"/>	1. Pažinimo procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	2. Formalus procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	3. Analitinis procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	4. Derybų procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	5. Transformacijos procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	6. Kolektyvinis procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	7. Mąstymo procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	8. Numatymo procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	9. Besivystantis procesas	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	10. Reaktyvinis procesas	<input type="checkbox"/>

9. Pažymėkite kiekvienoje eilutėje vieną tinkantį atsakymą, kuris atskleidžia kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje. Įvertinkite jų naudojimo laipsnį balais: 1 - niekada, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 - visada.

<i>Sprendimų priėmimo būdai</i>	<i>Visada</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Retai</i>	<i>Niekada</i>
1. Sprendimus priimu nepasitaręs su darbuotojais.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2. Sprendimus priimu atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3. Sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4. Sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5. Priimant sprendimus atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6. Priimant sprendimus pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7. Sprendimus priimu spontaniškai.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8. Sprendimų priėmimą deleguoju žemesnio lygio vadovams.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
9. Priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
10. Sprendimus priima darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
11. Sprendimus priimu su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)“.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

10. Prašome įvertinti, kiek dėmesio skiriate sprendimo priėmimo būdai, priimant verslo sprendimus (skalėje, kur 1- visiškai neskiriu dėmesio, 5 - skiriu daug dėmesio)

Visiškai neskiriu dėmesio	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Skiriu daug dėmesio
---------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------

11. Įvertinkite svarbą skalėje, kur 1- visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu.

<i>Priimant verslo sprendimus:</i>	<i>Labai svarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Dalinai svarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Visiškai nesvarbu</i>
1. Kūrybiškumas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2. Dalykinės savybės	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3. Racionalus požiūris	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4. Intuicija	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5. Iniciatyvumas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6. Holistinis (vientisas) organizacijos ir jos aplinkos supratimas	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
7. Motyvacija	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8. Asmeninės savybės	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

12. Prašome įvertinti Jūsų priimamų verslo sprendimų teisingumą (kiek sprendimai efektyvūs, pasiteisina) skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visi sprendimai neteisingi, 5 - visi sprendimai teisingi.

Visi sprendimai neteisingi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Visi sprendimai teisingi
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------

13. Ar priimant verslo sprendimus įtraukiate organizacijos darbuotojus?

- 1) Taip
2) Ne (pereikite prie klausimo Nr. 15).

14. Priimant verslo sprendimus, įtraukiu (galite pažymėti kelis atsakymo variantus):

- 1) Aukščiausios pakopos vadovus 4) Vadybininkus
2) Vidurinėsios pakopos vadovus 5) Specialistus
3) Žemiausios pakopos vadovus 6) Kita (įrašykite) _____

15. Ar suteikiate organizacijos darbuotojams visišką veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus?

- 1) Visada 2) Dažnai 3) Kartais 4) Retai 5) Niekada (pereikite prie klausimo Nr. 18).

16. Prašome įvertinti organizacijos darbuotojų priimamų verslo sprendimų teisingumą (kiek sprendimai efektyvūs, pasiteisina) skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visi sprendimai neteisingi, 5 - visi sprendimai teisingi.

Visi sprendimai neteisingi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Visi sprendimai teisingi
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------

17. Ar Jūsų organizacijos darbuotojai prisiima atsakomybę už jų priimtus verslo sprendimus?

- 1) Visada
2) Dažnai
3) Retai
4) Niekada
5) Kita (įrašykite) _____

18. Pažymėkite tinkamiausią įvertinimą, kaip Jūs vertinate darbuotojų nuomonę, pasiūlymus (skalėje, kur 1 – visiškai nesvarbi, 5 – labai svarbi).

Visiškai nesvarbi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	Labai svarbi
-------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------

19. Ar Jūs skatinate darbuotojus siūlyti naujas idėjas?

- 1) Taip
2) Ne (pereikite prie klausimo Nr. 21).

20. Kaip Jūs skatinate organizacijos darbuotojus siūlyti naujas idėjas?

- 1) Piniginėmis premijomis
 2) Viešu pagyrimu
 3) Mokymais, seminarais
 4) Paaukštinimu pareigose
 5) Autonomijos didinimu
 6) Kita (*įrašykite*) _____

21. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tinkamiausią įvertinimą, kaip Jūs vertinate komandinį darbą (skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

<i>Požiūris į komandinį darbą</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Visiškai sutinku</i>
1. Aš geriausiai dirbu vienas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Kartu su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Sunku pasitikėti kitais grupės nariais, atliekant svarbiausias užduotis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

22. Ar suteikiate grupės nariams visišką veiksmų laisvę?

- 1) Visada 2) Dažnai 3) Kartais 4) Retai 5) Niekada

23. Jūsų lytis:

- 1) Vyras 2) Moteris

24. Jūsų amžius:

- 1) < 30 metų 2) 31-40 metų 3) 41-50 metų 4) > 51 metai

25. Jūsų išsilavinimas:

- 1) Nebaigtas vidurinis 3) Profesinė technikos mokykla 5) Aukštasis universitetinis
 2) Vidurinis 4) Aukštasis neuniversitetinis 6) Kita (*įrašykite*) _____

26. Jūsų užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje

- 1) Aukščiausiojo lygio vadovas (direktorius) 3) Žemiausiojo lygio vadovas
 2) Viduriniojo lygio vadovas 4) Kita (*įrašykite*) _____

27. Jūsų darbo stažas esamoje darbovietėje:

- 1) Mažiau kai 1 metai 2) 1 – 3 metai 3) 4 – 6 metai 4) 6 ir daugiau

28. Jūsų bendras vadybinio darbo stažas _____ metai _____ mėnesiai

29. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?

- 1) Mikro (iki 5 darbuotojų)
 2) Smulki (6-10 darbuotojų)
 3) Vidutinė (11-50 darbuotojų)
 4) Didelė (51 ir daugiau darbuotojų)

30. Jūsų įmonė užsiima:

- 1) Didmenine/mažmenine **PREKYBA**
 2) Teikia **PASLAUGAS**
 3) **GAMYBA**
 4) Kita (*įrašykite*) _____



NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATVIRUMĄ IR KANTRYBĘ!

1 lentelė. Strategijos mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus

1. Dizaino mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas	F. Selznick, 1957; U. Newman, 1951; K. Andrews, 1956.
Pagrindinės idėjos: 1) strategijos kūrimas yra mąstymo procesas; 2) organizacijos vadovas yra atsakingas už strateginio proceso kontrolę. Dizaino mokykla pripažįsta vienintelį strategą - organizacijos vadovą. 3) strategija -geriausias individualaus modeliavimo rezultatas; modeliavimo procesas laikomas užbaigtu, kai strategija parengiama kaip perspektyva; 4) strategija tiksliai apibrėžta, bet kartu paprasta.		
2. Planavimo mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip formalus procesas	I. Ansoff, 1965.
Pagrindiniai teiginiai: 1) strategija - tai kontroliuojamo, sąmoningo planavimo rezultatas, suskirstytas į etapus ir besiremiantis tam tikrais metodais; 2) atsakomybė už visą strateginį procesą tenka aukščiausiai organizacijos vadovybei; 3) strateginio planavimo procesas, apimantis visas planavimo grandis, yra tiksliai apibrėžtas, kad parengtą strategiją organizacijos padaliniai galėtų įgyvendinti.		
3. Pozicinė mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas	D. Schendel, K. Hatten, 1970; M. Porter, 1980, 1985.
Pagrindiniai teiginiai: 1) strategija atskleidžia organizacijos padėtį rinkoje; 2) strategijos formavimo procesas - pozicijos parinkimas remiantis analitiniais skaičiavimais; 3) pagrindinis vaidmuo šiame procese tenka analitikams, siūlantiesiems skaičiavimų rezultatus vadybininkams; 4) pasirinkusi poziciją, organizacija įgyja visiškai parengtą strategiją.		
4. Verslininkiška mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip numatymo procesas	J. Shumpeter, 1950; A. Cole, 1959.
Pagrindinės idėjos: 1) strategija egzistuoja vadovo sąmonėje kaip perspektyva; 2) strategijos kūrimo procesas pagrįstas vadovo patirtimi ir intuicija; 3) vadovas siekia įgyvendinti savo koncepciją, pats kontroliuoja procesą, kad galėtų jį keisti; 4) strategija vienu metu yra ir apgalvota, ir netikėta; 5) verslininkiška organizacija išsiskiria savo lankstumu; 6) strategija dažniausiai nustatoma apsaugant organizaciją nuo tiesioginės konkurencijos rinkos nišoje.		
5. Kognityvinė (pažinimo) mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas	G. Simon, 1947, 1957; Dž. March, G. Simon, 1958.
Pagrindiniai bruožai: 1) strategijos kūrimas yra pažinimo procesas, vykstantis stratego sąmonėje; 2) strategijos gimsta kaip perspektyvos (konceptijų, schemų, rėmų forma), numatančios būdus, kaip gauti informaciją iš supančios aplinkos; 3) matomąjį pasaulį galima modeliuoti ir konstruoti; 4) strategijos, kaip ir koncepcijos, „gimsta kančiose“, bet ir tos, kurioms pavyksta „išvysti pasaulį“, būna tolimos nuo idealo, jas pakeisti sunku.		
6. Mokymosi mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip besivystantis procesas	C. Lindblom, 1959, 1969; R. Cyert, Dž. March, 1963; K. Weick, 1969; Dž. Quinn, 1980; K. Prahalad, G. Hamell, 1990.
Dėmesys skiriamas organizacijos praeities vertinimui, mokymuisi iš klaidų ir sėkmių, formuojant tam tikrą elgsenos stereotipui. Būtent patirties, žinių, kompetencijų plėtojimas sudaro prielaidas strateginių perspektyvų mąstymo įgijimą ir skatina naujų strateginių krypčių ieškojimą.		
7. Valdžios mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip derybų procesas	G. Alison, 1971; Dž. Pfeffer, G. Salancik, 1978; G. Astley, 1984.
Pagrindiniai teiginiai: 1) organizacijos savo esme išreiškia skirtingų individų ir grupių koalicijas, kurias vienija bendras interesas; 2) tarp koalicijos narių egzistuoja nekintami vertybių, įsitikinimų, informavimo lygių, interesų, tikrovės suvokimo skirtumai; 3) svarbiausi sprendimai yra susiję su ribotų išteklių paskirstymu – kam kas teks; 4) išteklių ribotumas ir skirtumų pastovumas suteikia dingstį konfliktams ir padaro juos esminiu organizacijos raidos momentu, o valdžią - svarbiausiu ištekliu; 5) tikslai ir sprendimai - susitarimų, derybų ir „žongliravimo pozicijomis“ tarp suinteresuotų grupių rezultatas.		
8. Kultūros mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip kolektyvinis procesas	E. Rhenman, Normann, 1960.
Pagrindiniai teiginiai: 1) strategijos kūrimas - tai socialinio bendradarbiavimo procesas, grindžiamas bendru visų organizacijos narių supratimu ir įsitikinimais; 2) individų įsitikinimai yra jų jungties su kultūra arba socializacijos procesais rezultatas; 3) organizacijos dalyviai sugeba tik iš dalies apibūdinti įsitikinimus, kuriais grindžiama jų kultūra. Gilesni kultūros šaltiniai ir kiti įsitikinimai gali likti jiems mažai suprantami; 4) strategija pirmiausia įgauna perspektyvos ir tik vėliau pozicijos, palaikomos kolektyvo, formą; 5) kultūra ir ideologija sąveikauja veikiau ne strateginių pokyčių, o esamos strategijos išsaugojimo tikslais; geriausiu atveju jos leidžia organizacijoms atsizvelgti į bendrą strategijos perspektyvą.		
9. Išorinės aplinkos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip reaktyvinis procesas	M. Hannan, Dž. Freeman, 1977; D. Pugh ir kt., 1980.
Pagrindiniai teiginiai: 1) išorinė aplinka, pasireiškianti kaip bendro pobūdžio jėgų visuma, yra pagrindinis elementas kuriant organizacijos strategiją; 2) organizacija turi arba adekvačiai reaguoti į tas jėgas arba, jei prireiks, „išeiti iš arenos“; 3) organizacijos vadovybė nagrinėjama kaip pasyvus strateginio proceso elementas, kurio uždavinys - nustatyti išorines jėgas ir pritaikyti organizaciją prie šių jėgų.		
10. Konfigūracijos mokykla	Strategijos rengimas suprantamas kaip transformacijos procesas	A. Chandler, 1962, G. Mintzberg, D. Miller ir kt., R. Miles, K. Snow, 1978.
Strategiją apibūdina kaip iš anksto numatytą planą, elgsenos schemą. Strategijos kūrimo proceso tikslas – pakeisti organizacijos veiklos orientyrus, o pačios strategijos paskirtis – stabilizuoti organizacijos judėjimą pasirinkta kryptimi.		

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis Bosas, 2004, p. 25; 47.

2 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių

Lytis/Amžius	< 30 m.		31 - 40 m.		41 - 50 m.		>51 m.		Iš viso:
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	
Vyrai	7	9,3	19	25,3	23	30,7	2	2,7	51
Moteris	3	4,0	14	18,7	6	8,0	1	1,3	24
Iš viso:	10	13,3	33	44,0	29	38,7	3	4,0	75

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

3 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir išsilavinimą

Amžius/Išsilavinimas	Profesinė technikos mokykla	Proc.	Aukštasis neuniversitetinis	Proc.	Aukštasis universitetinis	Proc.
< 30 m.	0	0,0	4	5,3	6	8,0
31 - 40 m.	0	0,0	6	8,0	27	36,0
41 - 50 m.	3	4,0	4	5,3	22	29,4
>51 m.	0	0,0	0	0,0	3	4,0
Iš viso:	3	4,0	14	18,6	58	77,4
Vyrai	3	4,0	11	14,6	37	49,4
Moterys	0	0,0	3	4,0	21	28,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

4 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį ir užimamas pareigas vadovavimo grandinėje

Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	Dažnis	Proc.
Aukščiausiojo lygio vadovas	37	49,3
Viduriniojo lygio vadovas	21	28,0
Žemiausiojo lygio vadovas	17	22,7
Iš viso:	75	100,0
Moterys pagal užimamos pareigos vadovavimo grandinėje		
Aukščiausiojo lygio vadovas	10	13,3
Viduriniojo lygio vadovas	8	10,7
Žemiausiojo lygio vadovas	6	8,0
Iš viso:	24	32,0
Vyrai pagal užimamos pareigos vadovavimo grandinėje		
Aukščiausiojo lygio vadovas	27	36,0
Viduriniojo lygio vadovas	13	17,3
Žemiausiojo lygio vadovas	11	14,7
Iš viso:	51	68,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

5 lentelė. Organizacijos pasiskirstymas pagal veiklos pobūdį

Organizacijos veiklos pobūdis	Dažnis	Proc.
Prekyba	15	20,0
Paslaugos	26	35,0
Gamyba	17	23,0
Prekyba-Paslaugos	7	9,0
Prekyba-Gamyba	6	8,0
Prekyba-Paslaugos-Gamyba	4	5,0
Iš Viso:	75	100,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

6 lentelė. Organizacijų pasiskirstymas pagal dydį

Organizacijos dydis	Mikro (dažnis)	Proc.	Smulki (dažnis)	Proc.	Vidutinė (dažnis)	Proc.	Didelė (dažnis)	Proc.
Prekyba			3	4,0	9	12,0	3	4,0
Paslaugos	2	2,7	9	12,0	13	17,3	2	2,7
Gamyba	3	4,0			10	13,3	4	5,3
Prekyba-Paslaugos					6	8,0	1	1,3
Prekyba-Gamyba			2	2,7	2	2,7	2	2,7
Prekyba-Paslaugos-Gamyba							4	5,3
Iš viso:	5	6,7	14	18,7	40	53,3	16	21,3

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

7 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, pasiskirstymas pagal dėmesio skyrimą sprendimo priėmimo būdui

Vadovai/ dėmesio skyrimas sprendimo priėmimo būdui	Mažai skiriu dėmesio		Vidutiniškai skiriu dėmesio		Skiriu pakankamai dėmesio		Skiriu daug dėmesio	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Aukščiausiojo lygio vadovas	0	0,0	7	9,4	16	21,3	14	18,7
Viduriniojo lygio vadovas	1	1,3	6	8,0	9	12,0	5	6,7
Žemiausiojo lygio vadovas	1	1,3	6	8,0	9	12,0	1	1,3
Iš viso:	2	2,6	19	25,4	34	45,3	20	26,7

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

8 lentelė. Vadovų taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų koreliaciniai ryšiai (svarba)

Sprendimų priėmimo būdai	Nepasitaręs su darbuotojais	Atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą	Nauduju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas	Stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus	Atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praityje, tas darys ir ateityje“	Pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats	Spontaniškai	Deleguoju žemesnio lygio vadovams	Apdoroju didelį informacijos kiekį	Darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį	Su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų imanoma įvertinti)“
	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba
Nepasitaręs su darbuotojais	1,000	-,150	-,005	,217	-,021	,366**	-,007	-,363**	0,20	-,319**	-,154
Atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą	-,150	1,000	,339**	,378**	,097	,140	-,275*	,210	,195	-,016	-,322**
Nauduju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas	-,005	,339**	1,000	,431**	,028	,226	-,108	,185	,372**	-,062	-,055
Stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus	,217	,378**	,431**	1,000	,156	,273*	-,246*	,068	,521**	-,191	-,297**
Atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praityje, tas darys ir ateityje“	-,021	,097	,028	,158	1,000	-,069	-,271*	,240*	,213	-,154	,022
Pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats	,366*	,140	,226	,273*	-,069	1,000	-,051	-,284*	-,041	-,357**	-,124
Spontaniškai	-,007	-,275*	-,106	-,246*	-,271*	-,051	1,000	-,022	-,291*	,011	,211
Deleguoju žemesnio lygio vadovams	-,363**	,210	,185	,068	,240*	-,284*	-,022	1,000	,142	,567**	-,004
Apdoroju didelį informacijos kiekį	,020	,195	,372**	,521**	,213	-,041	-,291*	,142	1,000	,002	-,068
Darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį	-,319**	-,016	-,062	-,191	,154	-,357**	,011	,567**	,002	1,000	,180
Su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų imanoma įvertinti)“	,154	-,322**	-,055	-,297**	,022	-,124	,211	-,004	-,068	,180	1,000

*p < 0,05; **p < 0,01 (Spearman koreliacija)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

9 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į sprendimo priėmimo būdus, priimant verslo sprendimus

Sprendimų priėmimo būdai	Visada		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Sprendimus priimu nepasitaręs su darbuotojais.	0	0,0	26	34,7	31	41,3	15	20,0	3	4,0
Sprendimus priimu atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą.	10	13,3	40	53,3	20	26,7	5	6,7	0	0,0
Sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas.	16	21,3	53	70,7	3	4,0	3	4,0	0	0,0
Sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus.	39	52,0	27	36,0	6	8,0	3	4,0	0	0,0
Priimant sprendimus atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“.	10	13,3	25	33,4	30	40,0	10	13,3	0	0,0
Priimant sprendimus pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats.	20	26,7	29	38,7	22	29,3	4	5,3	0	0,0
Sprendimus priimu spontaniškai.	0	0,0	3	4,0	34	45,3	32	42,7	6	8,0
Sprendimų priėmimą deleguoju žemesnio lygio vadovams.	0	0,0	18	24,0	34	45,3	14	18,7	9	12,0
Priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį.	11	14,7	48	64,0	12	16,0	4	5,3	0	0,0
Sprendimus priima darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį.	0	0,0	5	6,7	25	33,3	29	38,7	16	21,3
Sprendimus priimu su prielaida: „žinios seka iš veiksmo“.	1	1,3	8	10,7	38	50,7	22	29,3	6	8,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

10 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, su taikomais sprendimų priėmimo būdais grupių poriniai palyginimai

	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Sprendimus priimu nepasitaręs su darbuotojais.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,04118	,23362	,983	-,6003	,5179
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,00477	,25054	1,000	-,6043	,5948
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,04118	,23362	,983	-,5179	,6003
		Žemiausiojo lygio vadovas	,03641	,27897	,991	-,6312	,7040
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,00477	,25054	1,000	-,5948	,6043
		Viduriniojo lygio vadovas	-,03641	,27897	,991	-,7040	,6312
Sprendimus priimu atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,04247	,21510	,979	-,4723	,5572
		Žemiausiojo lygio vadovas	,05087	,23067	,974	-,5012	,6029
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,04247	,21510	,979	-,5572	,4723
		Žemiausiojo lygio vadovas	,00840	,25685	,999	-,6063	,6231
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,05087	,23067	,974	-,6029	,5012
		Viduriniojo lygio vadovas	-,00840	,25685	,999	-,6231	,6063
Sudėtingiems sprendimams priimti naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,21622	,17403	,432	-,2002	,6327
		Žemiausiojo lygio vadovas	,27504	,18663	,310	-,1716	,7217
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,21622	,17403	,432	-,6327	,2002
		Žemiausiojo lygio vadovas	,05882	,20781	,957	-,4385	,5561
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,27504	,18663	,310	-,7217	,1716
		Viduriniojo lygio vadovas	-,05882	,20781	,957	-,5561	,4385
Sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos pliusus ir minusus.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,07079	,21820	,944	-,5930	,4514
		Žemiausiojo lygio vadovas	,28776	,23400	,440	-,2722	,8477
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,07079	,21820	,944	-,4514	,5930
		Žemiausiojo lygio vadovas	,35854	,26056	,359	-,2650	,9821
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,28776	,23400	,440	-,8477	,2722
		Viduriniojo lygio vadovas	-,35854	,26056	,359	-,9821	,2650
Priimant sprendimus atsivėlgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,15959	,24452	,791	-,7448	,4256
		Žemiausiojo lygio vadovas	,16534	,26223	,804	-,4622	,7929
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,15959	,24452	,791	-,4256	,7448
		Žemiausiojo lygio vadovas	,32493	,29199	,509	-,3738	1,0237
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,16534	,26223	,804	-,7929	,4622
		Viduriniojo lygio vadovas	-,32493	,29199	,509	-1,0237	,3738

10 lentelės tęsinys

	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Priimant sprendimus pasitaru su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,29086	,23993	,450	-,8651	,2833
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,12560	,25731	,877	-,7414	,4902
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,29086	,23993	,450	-,2833	,8651
		Žemiausiojo lygio vadovas	,16527	,28651	,833	-,5204	,8509
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,12560	,25731	,877	-,4902	,7414
		Viduriniojo lygio vadovas	-,16527	,28651	,833	-,8509	,5204
Sprendimus priimu spontaniškai.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,26770	,19217	,350	-,7276	,1922
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,11924	,20609	,832	-,6124	,3740
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,26770	,19217	,350	-,1922	,7276
		Žemiausiojo lygio vadovas	,14846	,22948	,795	-,4007	,6976
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,11924	,20609	,832	-,3740	,6124
		Viduriniojo lygio vadovas	-,14846	,22948	,795	-,6976	,4007
Sprendimų priėmimą deleguoju žemesnio lygio vadovams.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,01931	,25985	,997	-,6412	,6025
		Žemiausiojo lygio vadovas	,13196	,27867	,884	-,5349	,7988
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,01931	,25985	,997	-,6025	,6412
		Žemiausiojo lygio vadovas	,15126	,31030	,877	-,5913	,8938
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,13196	,27867	,884	-,7988	,5349
		Viduriniojo lygio vadovas	-,15126	,31030	,877	-,8938	,5913
Priimant sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,19048	,19524	,595	-,2768	,6577
		Žemiausiojo lygio vadovas	,29412	,20938	,344	-,2070	,7952
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,19048	,19524	,595	-,6577	,2768
		Žemiausiojo lygio vadovas	,10364	,23314	,897	-,4543	,6616
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,29412	,20938	,344	-,7952	,2070
		Viduriniojo lygio vadovas	-,10364	,23314	,897	-,6616	,4543
Sprendimus priima darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,06564	,23818	,959	-,5044	,6356
		Žemiausiojo lygio vadovas	,35135	,25543	,359	-,2599	,9626
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,06564	,23818	,959	-,6356	,5044
		Žemiausiojo lygio vadovas	,28571	,28442	,576	-,3949	,9664
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,35135	,25543	,359	-,9626	,2599
		Viduriniojo lygio vadovas	-,28571	,28442	,576	-,9664	,3949

10 lentelės tęsinys

Sprendimus priimu su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)“.	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,31403	,22424	,346	-,2226	,8507
		Žemiausiojo lygio vadovas	,30843	,24048	,410	-,2671	,8839
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,31403	,22424	,346	-,8507	,2226
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,00560	,26777	1,000	-,6464	,6352
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,30843	,24048	,410	-,8839	,2671
		Viduriniojo lygio vadovas	,00560	,26777	1,000	-,6352	,6464

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai (One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

11 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į kompetencijų svarbą priimant verslo sprendimus

Kompetencijų gr.	Labai svarbu		Svarbu		Dalinai svarbu		Nesvarbu		Visiškai nesvarbu	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Lyderystė	40	53,3	28	37,3	7	9,4	0	0,0	0	0,0
Bendradarbiavimas	51	68,0	22	29,4	1	1,3	0	0,0	1	1,3
Kryptingumas	48	64,0	24	32,0	3	4,0	0	0,0	0	0,0
Strateginis mąstymas	65	86,7	9	12,0	1	1,3	0	0,0	0	0,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

12 lentelė. Vadovo taikomų verslo sprendimo priėmimo būdų ir kompetencijų grupių koreliaciniai ryšiai (svarba)

Sprendimų priėmimo būdai*kompetencija	Lyderystė	Bendradarbiavimas	Kryptingumas	Strateginis mąstymas
	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba
Nepasitaręs su darbuotojais	,139	,103	-,054	,002
Atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą	,233*	,349**	,228*	,296*
Naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas	,195	,235*	-,003	,086
Stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus	,348**	,373**	,209	,227
Atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“	,220	,139	,144	-,105
Pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats	,040	,186	,001	,240*
Spontaniškai	-,257*	-,089	-,166	-,089
Deleguoju žemesnio lygio vadovams	,197	,205	,195	,063
Apdoroju didelį informacijos kiekį	,183	,160	,202	,161
Darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį	-,027	,061	,126	-,138
Su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)“	-,061	-,256*	-,202	-,102
Lyderystė	1,000	,277*	,316**	,307**
Bendradarbiavimas	,277*	1,000	,339**	,250*
Kryptingumas	,316**	,339**	1,000	,135
Strateginis mąstymas	,307**	,250*	,135	1,000

*p < 0,05; **p < 0,01 (Spearman koreliacija)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

13 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, su kompetencijų grupėmis poriniai palyginimai

Lyderystės kompetencijos gr.	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Lyderystės kompetencijos gr.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,04376	,18338	,969	-,4826	,3951
		Žemiausiojo lygio vadovas	,02067	,19666	,994	-,4500	,4913
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,04376	,18338	,969	-,3951	,4826
		Žemiausiojo lygio vadovas	,06443	,21898	,953	-,4596	,5885
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,02067	,19666	,994	-,4913	,4500
		Viduriniojo lygio vadovas	-,06443	,21898	,953	-,5885	,4596
Bendradarbiavimo kompetencijos gr.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,36422	,17409	,099	-,7808	,0524
		Žemiausiojo lygio vadovas	,06995	,18670	,926	-,3768	,5168
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,36422	,17409	,099	-,0524	,7808
		Žemiausiojo lygio vadovas	,43417	,20789	,099	-,0633	,9317
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,06995	,18670	,926	-,5168	,3768
		Viduriniojo lygio vadovas	-,43417	,20789	,099	-,9317	,0633
Kryptingumo kompetencijos gr.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,09910	,15730	,804	-,4755	,2773
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,02067	,16869	,992	-,4244	,3830
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,09910	,15730	,804	-,2773	,4755
		Žemiausiojo lygio vadovas	,07843	,18783	,908	-,3711	,5279
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,02067	,16869	,992	-,3830	,4244
		Viduriniojo lygio vadovas	-,07843	,18783	,908	-,5279	,3711
Strateginio mąstymo kompetencijos gr.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,10296	,10715	,604	-,1535	,3594
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,07631	,11492	,785	-,3513	,1987
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,10296	,10715	,604	-,3594	,1535
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,17927	,12796	,346	-,4855	,1269
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,07631	,11492	,785	-,1987	,3513
		Viduriniojo lygio vadovas	,17927	,12796	,346	-,1269	,4855

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai (One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

14 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į komandinį darbą priimant verslo sprendimus

Teiginiai	Visiškai nesutinku		Nesutinku		Nei sutinku, nei nesutinku		Sutinku		Visiškai sutinku	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Aš geriausiai dirbu vienas	11	14,7	32	42,7	23	30,7	4	5,2	5	6,7
Kartu su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau	9	12,0	32	42,7	22	29,3	8	10,7	4	5,3
Sunku pasitikėti kitais grupės nariais, atliekant svarbiausias užduotis	3	4,0	45	60,0	16	21,3	8	10,7	3	4,0
Man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis	0	0,0	0	0,0	11	14,7	38	50,7	26	34,7
Daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai	0	0,0	3	4,0	15	20,0	38	50,7	19	25,3

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

15 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į organizacijos darbuotojų ir grupės narių veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus

Teiginiai	Visada		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Ar suteikiate organizacijos darbuotojams visišką veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus?	0	0	13	17,3	37	49,3	21	28,0	4	5,3
Ar suteikiate grupės nariams visišką veiksmų laisvę?	1	1,3	19	25,3	39	52,0	12	16,0	4	5,3

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

16 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, su organizacijos darbuotojų ir grupės narių veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus grupių poriniai palyginimai

Ar suteikiate organizacijos darbuotojams visišką veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus?	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Ar suteikiate organizacijos darbuotojams visišką veiksmų laisvę priimant verslo sprendimus?	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,18404	,21343	,666	-,6948	,3267
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,47536	,22889	,102	-1,0231	,0724
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,18404	,21343	,666	-,3267	,6948
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,29132	,25486	,491	-,9012	,3186
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,47536	,22889	,102	-,0724	1,0231
		Viduriniojo lygio vadovas	,29132	,25486	,491	-,3186	,9012
Ar suteikiate grupės nariams visišką veiksmų laisvę?	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,16860	,21709	,719	-,6881	,3509
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,68680*	,23281	,012	-1,2440	-,1297
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,16860	,21709	,719	-,3509	,6881
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,51821	,25924	,120	-1,1386	,1022
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,68680*	,23281	,012	,1297	1,2440
		Viduriniojo lygio vadovas	,51821	,25924	,120	-,1022	1,1386

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai(One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

17 lentelė. Vadovo taikomų verslo sprendimo priėmimo būdų su vadovų požiūriu į komandinį darbą koreliaciniai ryšiai (svarba)

Sprendimų priėmimo būdai*komandinis darbas	Aš geriausiai dirbu vienas	Kartu su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau	Sunku pasitikėti kitais grupės nariais, atliekant svarbiausias užduotis	Man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis	Daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai
	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba
Nepasitaręs su darbuotojais	,192	,278*	,182	-,223	-,107
Atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą	-,280*	-,219	-,326**	,377**	,202
Nauduju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas	-,212	-,292*	-,094	,287*	,181
Stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus	-,199	-,192	-,114	,398**	,324**
Atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“	-,1763	-,226	-,229*	,036	,167
Pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats	,215	,234*	,274*	-,042	-,163
Spontaniškai	,057	,138	,205	-,032	-,053
Deleguoju žemesnio lygio vadovams	-,429**	-,343**	-,330**	,252*	,317**
Apdoroju didelį informacijos kiekį	-,199	-,206	-,144	,198	,117
Darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį	-,446**	-,185	,337**	,047	,180
Su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)“	,124	,033	,112	-,379**	-,077
Aš geriausiai dirbu vienas	1,000	,427**	,447**	-,523**	-,403**
Kartu su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau	,427**	1,000	,408**	-,442**	-,355**
Sunku pasitikėti kitais grupės nariais, atliekant svarbiausias užduotis	,447**	,408**	1,000	-,447**	-,429**
Man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis	-,523**	-,442**	-,447**	1,000	,395**
Daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai	-,403**	-,355**	-,429**	,395**	1,000

*p < 0,05; **p < 0,01 (Spearman koreliacija)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

18 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, su vadovų požiūriu į komandinį darbą poriniai palyginimai

	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Aš geriausiai dirbu vienas	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,51995	,27528	,149	-,1388	1,1787
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,19714	,29522	,783	-,9036	,5094
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,51995	,27528	,149	-1,1787	,1388
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,71709	,32872	,081	-1,5038	,0696
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,19714	,29522	,783	-,5094	,9036
		Viduriniojo lygio vadovas	,71709	,32872	,081	-,0696	1,5038
Kartu su grupe atlikti užduotį trunka daug ilgiau	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,33591	,27795	,452	-1,0011	,3293
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,32750	,29808	,518	-1,0409	,3858
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,33591	,27795	,452	-,3293	1,0011
		Žemiausiojo lygio vadovas	,00840	,33191	1,000	-,7859	,8027
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,32750	,29808	,518	-,3858	1,0409
		Viduriniojo lygio vadovas	-,00840	,33191	1,000	-,8027	,7859
Sunku pasitikėti kitais grupės nariais, atliekant svarbiausias užduotis	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,09781	,24184	,914	-,6766	,4809
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,44515	,25935	,206	-1,0658	,1755
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,09781	,24184	,914	-,4809	,6766
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,34734	,28879	,455	-1,0384	,3438
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,44515	,25935	,206	-,1755	1,0658
		Viduriniojo lygio vadovas	,34734	,28879	,455	-,3438	1,0384
Man patinka galimybė grupėje dalintis idėjomis	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,06306	,18137	,936	-,4971	,3710
		Žemiausiojo lygio vadovas	,38792	,19451	,121	-,0776	,8534
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,06306	,18137	,936	-,3710	,4971
		Žemiausiojo lygio vadovas	,45098	,21658	,101	-,0673	,9693
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,38792	,19451	,121	-,8534	,0776
		Viduriniojo lygio vadovas	-,45098	,21658	,101	-,9693	,0673

18 lentelės tęsinys

Daug daugiau galima pasiekti dirbant komandoje, nei tam pačiam skaičiui žmonių dirbant atskirai	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas		,15573	,21370	,747	-,3557
Žemiausiojo lygio vadovas			,40223	,22918	,192	-,1462	,9507
Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas		-,15573	,21370	,747	-,6671	,3557
	Žemiausiojo lygio vadovas		,24650	,25519	,601	-,3642	,8572
Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas		-,40223	,22918	,192	-,9507	,1462
	Viduriniojo lygio vadovas		-,24650	,25519	,601	-,8572	,3642

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai (One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

19 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į organizacijos darbuotojų priimamų verslo sprendimų teisingumą

Teiginiai	Didžioji dalis sprendimų neteisingi		Teisingų ir neteisingų sprendimų tolygiai		Didžioji dalis sprendimų teisingi		Visi sprendimai teisingi	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Organizacijos darbuotojų priimamų verslo sprendimų teisingumas.	2	2,8	31	41,3	37	49,3	1	1,3
Praleista								
4 respondentai								
5,3 proc.								

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

20 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į organizacijos darbuotojų atsakomybės prisiėmimą už jų (darbuotojų) priimtus verslo sprendimus

Darbuotojų atsakomybė	Visada		Dažnai		Retai		Niekada		Trūkstamos reikšmės	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Organizacijos darbuotojai prisiimama atsakomybę už jų priimtus verslo sprendimus.	35	46,7	25	33,3	10	13,3	1	1,3	4	5,4

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

21 lentelė. Vadovams būtinų įgūdžių ir taikomų verslo sprendimų priėmimo būdų koreliaciniai ryšiai (svarba)

Sprendimų priėmimo būdai* įgūdžiai	Kūrybiškumas	Dalykinės savybės	Racionalus požiūris	Intuicija	Iniciatyvumas	Holistinis supratimas	Motyvacija	Asmeninės savybės
	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba	Svarba
Nepasitaręs su darbuotojais	-,103	,056	-,141	-,129	,193	-,106	,149	,097
Atlikus išsamų organizacijos aplinkos tyrimą	,281*	,232**	,357**	,117	-,014	,127	,078	-,047
Naudoju kelias galimas sprendimo būdų kombinacijas	,083	,170	,068	-,073	,296**	,123	,338**	,014
Stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus	,226	,361**	,282*	,108	,385**	,162	,301**	-,078
Atsižvelgiu į prielaidą: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“	,164	,160	,271*	,023	-,070	,160	,032	,074
Pasitariu su darbuotojais, tačiau galutinį sprendimą priimu pats	,004	,057	-,075	-,385**	,039	-,323**	,022	-,036
Spontaniškai	-,230*	-,109	-,215	,004	-,081	-,126	-,048	-,040
Deleguoju žemesnio lygio vadovams	,221	,126	,308**	,250*	,040	,430**	,123	-,074
Apdoroju didelį informacijos kiekį	,196	,209	,228*	,354**	,228*	,408**	,277*	-,067
Darbuotojai, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį	,162	,104	,230*	,348**	,026	,323**	,030	,123
Su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)“	,085	-,191	-,265*	-,021	,111	,160	-,005	,111
Kūrybiškumas	1,000	,078	,249*	,228*	,332**	,274*	,153	,042
Dalykinės savybės	,078	1,000	,311**	,142	,126	,171	,187	-,023
Racionalus požiūris	,249*	,311**	1,000	,239*	-,003	,336**	,012	-,094
Intuicija	,228*	,142	,239*	1,000	,209	,313**	,197	,141
Iniciatyvumas	,332**	,126	-,003	,209	1,000	,289*	,559**	,307**
Holistinis (vientisas) organizacijos ir jos aplinkos supratimas	,274*	,171	,336**	,313**	,289*	1,000	,323**	,139
Motyvacija	,153	,187	0,12	,197	,559**	,323**	1,000	,296**
Asmeninės savybės	,042	-,023	-,094	,141	,307**	,139	,296**	1,000

*p < 0,05; **p < 0,01 (Spearman koreliacija)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

22 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į įgūdžių svarbą priimant verslo sprendimus

Kompetencijų gr.	Labai svarbu		Svarbu		Dalinai svarbu		Nesvarbu		Visiškai nesvarbu	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Kūrybiškumas	27	36,0	31	41,3	16	21,4	1	1,3	0	0,0
Dalykinės savybės	63	84,0	12	16,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Racionalus požiūris	49	65,3	25	33,4	1	1,3	0	0,0	0	0,0
Intuicija	34	45,4	27	36,0	13	17,3	1	1,3	0	0,0
Iniciatyvumas	25	33,4	40	53,3	10	13,3	0	0,0	0	0,0
Holistinis organizacijos/jos aplinkos supratimas	35	46,7	33	44,0	7	9,3	0	0,0	0	0,0
Motyvacija	32	42,7	38	50,7	4	5,3	1	1,3	0	0,0
Asmeninės savybės	27	36,0	42	56,0	6	8,0	0	0,0	0	0,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

23 lentelė. Naujų idėjų siūlymų skatinimo priemonės organizacijoje

Visų lygių vadovai/ Idėjų skatinimo priemonės	Piniginės premijos		Viešas pagyrimas		Mokymai, seminarai		Paaukštinimas pareigose		Autonomijos didinimas	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Aukščiausiojo lygio vadovas	23	67,6	22	55,0	12	48,0	6	46,2	15	45,5
Viduriniojo lygio vadovas	5	14,8	9	22,5	6	24,0	5	38,5	10	30,3
Žemiausiojo lygio vadovas	6	17,6	9	22,5	7	28,0	2	15,3	8	24,2
Iš viso, neskirstant pagal užimamos pareigos vadovavimo grandinėje										
Visų lygių vadovai kartu	34	45,3	40	53,3	25	33,3	13	17,3	33	44,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

24 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, su būtiniais įgūdžiais grupių poriniai palyginimai

Kūrybiškumas	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
	Aukščiausiojo lygio vadovas		Viduriniojo lygio vadovas	-,08237	,21778	,924	-,6035
Žemiausiojo lygio vadovas			,04928	,23355	,976	-,5096	,6082
Viduriniojo lygio vadovas		Aukščiausiojo lygio vadovas	,08237	,21778	,924	-,4388	,6035
		Žemiausiojo lygio vadovas	,13165	,26006	,869	-,4907	,7540
Žemiausiojo lygio vadovas		Aukščiausiojo lygio vadovas	-,04928	,23355	,976	-,6082	,5096
		Viduriniojo lygio vadovas	-,13165	,26006	,869	-,7540	,4907

24 lentelės tęsinys

Dalykinės savybės	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinasis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Dalykinės savybės	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,06692	,10129	,787	-,3093	,1755
		Žemiausiojo lygio vadovas	,07313	,10862	,780	-,1868	,3331
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,06692	,10129	,787	-,1755	,3093
		Žemiausiojo lygio vadovas	,14006	,12095	,482	-,1494	,4295
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,07313	,10862	,780	-,3331	,1868
		Viduriniojo lygio vadovas	-,14006	,12095	,482	-,4295	,1494
Racionalus požiūris	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,02960	,14133	,976	-,3086	,3678
		Žemiausiojo lygio vadovas	,00159	,15157	1,000	-,3611	,3643
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,02960	,14133	,976	-,3678	,3086
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,02801	,16877	,985	-,4319	,3759
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,00159	,15157	1,000	-,3643	,3611
		Viduriniojo lygio vadovas	,02801	,16877	,985	-,3759	,4319
Intuicija	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,16731	,21278	,713	-,3419	,6765
		Žemiausiojo lygio vadovas	,46423	,22819	,111	-,0819	1,0103
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,16731	,21278	,713	-,6765	,3419
		Žemiausiojo lygio vadovas	,29692	,25409	,476	-,3111	,9050
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,46423	,22819	,111	-1,0103	,0819
		Viduriniojo lygio vadovas	-,29692	,25409	,476	-,9050	,3111
Iniciatyvumas	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,38481	,16976	,067	-,0215	,7911
		Žemiausiojo lygio vadovas	,55008*	,18206	,010	,1144	,9858
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,38481	,16976	,067	-,7911	,0215
		Žemiausiojo lygio vadovas	,16527	,20272	,695	-,3199	,6504
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,55008*	,18206	,010	-,9858	-,1144
		Viduriniojo lygio vadovas	-,16527	,20272	,695	-,6504	,3199
Holistinis organizacijos/jos aplinkos supratimas	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,49936*	,16973	,012	,0932	,9055
		Žemiausiojo lygio vadovas	,35930	,18202	,126	-,0763	,7949
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,49936*	,16973	,012	-,9055	-,0932
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,14006	,20268	,769	-,6251	,3450
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,35930	,18202	,126	-,7949	,0763
		Viduriniojo lygio vadovas	,14006	,20268	,769	-,3450	,6251

24 lentelės tęsinys

	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Motyvacija	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,25483	,16877	,292	-,1491	,6587
		Žemiausiojo lygio vadovas	,54054*	,18100	,011	,1074	,9737
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,25483	,16877	,292	-,6587	,1491
		Žemiausiojo lygio vadovas	,28571	,20154	,337	-,1966	,7680
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,54054*	,18100	,011	-,9737	-,1074
		Viduriniojo lygio vadovas	-,28571	,20154	,337	-,7680	,1966
Asmeninės savybės	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	,59459*	,14349	,000	,2512	,9380
		Žemiausiojo lygio vadovas	,65342*	,15388	,000	,2852	1,0217
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,59459*	,14349	,000	-,9380	-,2512
		Žemiausiojo lygio vadovas	,05882	,17135	,937	-,3512	,4689
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,65342*	,15388	,000	-1,0217	-,2852
		Viduriniojo lygio vadovas	-,05882	,17135	,937	-,4689	,3512

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai (One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

25 lentelė. Strateginio mąstymo koreliaciniai ryšiai (svarba)

Teiginiai	Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.		Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą.		Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą.		Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai.	
	Svarba	p	Svarba	p	Svarba	p	Svarba	p
Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.	1,000	-	0,44	,710	,179	,123	,176	,132
Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą.	0,44	,710	1,000	-	,510**	,000	,145	,216
Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą.	,179	,123	,510**	,000	1,000	-	,321**	,005
Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai.	,176	,132	,145	,216	,321**	,005	1,000	-

*p < 0,05; **p < 0,01 (Spearman koreliacija)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

26 lentelė. Vadovų, pagal užimamas pareigas valdymo grandyje, su strateginiu mąstymu verslo sprendimuose grupių poriniai palyginimai

	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,15444	,11974	,406	-,4410	,1321
		Žemiausiojo lygio vadovas	-,00318	,12842	1,000	-,3105	,3041
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,15444	,11974	,406	-,1321	,4410
		Žemiausiojo lygio vadovas	,15126	,14299	,543	-,1909	,4935
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,00318	,12842	1,000	-,3041	,3105
		Viduriniojo lygio vadovas	-,15126	,14299	,543	-,4935	,1909
Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,03861	,14372	,961	-,3825	,3053
		Žemiausiojo lygio vadovas	,38156*	,15413	,041	,0127	,7504
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,03861	,14372	,961	-,3053	,3825
		Žemiausiojo lygio vadovas	,42017*	,17162	,044	,0095	,8309
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,38156*	,15413	,041	-,7504	-,0127
		Viduriniojo lygio vadovas	-,42017*	,17162	,044	-,8309	-,0095

26 lentelės tęsinys

	(I) Pareigos	(J) Pareigos	Vidurkių skirtumai (I-J)	Standartinė paklaida	p reikšmė (Sig.)	95 proc. pasikliautinis intervalas	
						Kairysis galas	Dešinysis galas
Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,11840	,18947	,807	-,5718	,3350
		Žemiausiojo lygio vadovas	,22893	,20320	,501	-,2573	,7152
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,11840	,18947	,807	-,3350	,5718
		Žemiausiojo lygio vadovas	,34734	,22626	,281	-,1941	,8888
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,22893	,20320	,501	-,7152	,2573
		Viduriniojo lygio vadovas	-,34734	,22626	,281	-,8888	,1941
Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai.	Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	-,08623	,13585	,802	-,4113	,2389
		Žemiausiojo lygio vadovas	,02862	,14569	,979	-,3200	,3773
	Viduriniojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	,08623	,13585	,802	-,2389	,4113
		Žemiausiojo lygio vadovas	,11485	,16222	,760	-,2734	,5031
	Žemiausiojo lygio vadovas	Aukščiausiojo lygio vadovas	-,02862	,14569	,979	-,3773	,3200
		Viduriniojo lygio vadovas	-,11485	,16222	,760	-,5031	,2734

* Statistiškai reikšmingi 0,05 lygmens vidurkių skirtumai (One-Way-ANOVA, Turkey kriterijus)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

27 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į veiklos rezultatus

Veiklos rezultatai	Žemiausias įvertinimas		Žemas įvertinimas		Aukštas įvertinimas		Aukščiausias įvertinimas	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Išsikeltų tikslų įgyvendinimas	0	0	1	1,3	45	60,0	29	38,7
Dalyvavimas mokymuose	11	14,7	17	22,7	29	38,7	18	24,0
Delegavimas ir įgalinimas	1	1,3	21	28,0	32	42,7	21	28,0
Patirties perdavimas kitiems	0	0	5	6,7	37	49,3	33	44,0
Pokyčių valdymas	1	1,3	9	12,0	46	61,3	19	25,3
Organizacijos vizijos įgyvendinimas	0	0	8	10,7	35	46,7	32	42,7
Finansiniai rezultatai per paskutinius metus	0	0	10	13,3	38	50,7	27	36,0
Inovacijų taikymas	2	2,7	20	26,7	39	52,0	14	18,7

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

28 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į strateginių procesų apibrėžtį ir pritaikomumą

Strategijos rengimo procesas suprantamas kaip:	Teiginys atskleidžia strategijos rengimo proceso sampratą		Požiūris, kuriuo vadovaujantis rengiama strategija	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Pažinimo procesas	8	10,7	2	2,7
Formalus procesas	2	2,7	1	1,3
Analitinis procesas	14	18,7	16	21,3
Derybų procesas	3	4,0	3	4,0
Transformacijos procesas	5	6,7	0	0,0
Kolektyvinis procesas	10	13,3	4	5,3
Mąstymo procesas	12	16,0	12	16,0
Numatymo procesas	17	22,7	30	40,0
Besivystantis procesas	4	5,3	4	5,3
Reaktyvinis procesas	0	0,0	3	4,0

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

29 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į strateginį mąstymą verslo sprendimuose

Teiginiai	Ne, aš nesutinku		Taip, aš iš dalies pritariu		Taip, aš visiškai sutinku	
	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.	Dažnis	Proc.
Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.	0	0	19	25,3	56	74,7
Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą.	2	2,7	26	34,6	47	62,7
Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą.	9	12,0	28	37,3	38	50,7
Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai.	1	1,3	21	28,0	53	70,7

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

30 lentelė. Strateginio mąstymo ir veiklos rezultatų koreliaciniai ryšiai (svarba)

Strateginis mąstymas*Veiklos rezultatai	Strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus.		Strateginis mąstymas padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią pasiekti konkurencinį pranašumą.		Strateginis mąstymas padeda priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą.		Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai sugeba dirbti sėkmingai.	
	Svarba	p	Svarba	p	Svarba	p	Svarba	p
Išsikeltų tikslų įgyvendinimas	,012	,921	,154	,187	,083	,477	,119	,309
Dalyvavimas mokymuose	,054	,645	,114	,329	,340**	,003	,141	,226
Delegavimas ir įgalinimas	,323**	,005	,239*	,039	,361**	,001	,091	,438
Patirties perdavimas kitiems	,367**	,001	,200	,085	,169	,148	,308**	,007
Pokyčių valdymas	,364**	,001	,372**	,001	,325**	,004	,238*	,040
Organizacijos vizijos įgyvendinimas	,057	,627	,284*	,014	,376**	,001	,112	,339
Finansiniai rezultatai per paskutinius metus	,084	,472	,308**	,007	,235*	,042	,262*	,023
Inovacijų taikymas	,159	,173	,173	,137	,260*	,025	,062	,599

*p < 0,05; **p < 0,01 (Spearman koreliacija)

Šalt.: Sudaryta autorės, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS