

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Kristina ŠIMKUTĖ

**STRATEGINIO MĄSTYMO ĮTAKA STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ
PRIĖMIMO PROCESSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Kristina ŠIMKUTĖ

**STRATEGINIO MĄSTYMO ĮTAKA STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ
PRIĖMIMO PROCESĖ**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Teigiū, kad magistro studijŲ baigiamasis darbas, kurį teikiū vadybos studijŲ programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

Magistro darbo autorius.....Kristina Šimkutė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....doc. dr. Vladislava Bartosevičienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas..... prof. dr. Algirdas Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Kristina Šimkutė

Strateginio mąstymo įtaka strateginių sprendimų priėmimo procese

Magistro darbas

Magistro darbe suformuluoti strateginio mąstymo išraiškos būdai strateginių sprendimų priėmimo procese, išanalizuoti ir susisteminti įvairių autorių teoriniai ir praktiniai strateginio mąstymo, strateginių sprendimų priėmimo modeliai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vienas iš strateginio mąstymo išreiškimo būdų strateginių sprendimų priėmimo procese teorinės koncepcijos pagrindu galėtų būti intuityvus sprendimų priėmimo modelis didelio neapibrėžtumo aplinkoje, atsižvelgiant į netradicinius sprendimus, laiko ir informacijos trūkumą.

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad strateginis mąstymas plėtojamas, priimant strateginius sprendimus didelio ir vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje, kurioje vadovaujama intuityviai, patirtimi. Strateginio mąstymo išraiškos būdai dažniau plėtojami pradiniuose strateginių sprendimų priėmimo etapuose, atliekant strateginę analizę ir nustatant strateginius tikslus. Sąlygiškai rečiau vadovų strateginis mąstymas plėtojamas sprendimų sukūrimo ir vertinimo stadijose.

SUMMARY

Kristina Šimkutė

Influence of Strategic Thinking in the Strategic Decision-Making Process

Master's work

This master's final formulates means of expression of strategic thinking in the strategic decision-making process, it analyzes and systemizes theoretical and practical research about strategic thinking and strategic decision-making process. Analysis of science literature showed that intuitive decision-making model in the high uncertainty environment could be one of sustainable basis of theoretical conception in the strategic decision-making process. The model takes account of non-traditional decision, the time and lack of information.

Empirical research showed that strategic thinking develops in the strategic decision-making process in the high and average uncertainty environment. This model takes account intuition, experience in the use of decision-making process. The means of strategic thinking develops in the early stage of the strategic decision-making process in the strategic analysis and strategic goals. Conditionally less strategic thinking develops in the stages of decision establishment and assessment.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. Teorinės strateginio mąstymo ir strateginių sprendimų priėmimo proceso sąsajos	10
1.1. Strateginio mąstymo fenomeno analizė.....	10
1.1.1. Strateginio mąstymo sampratos plėtotė.....	10
1.1.2. Strateginio mąstymo modeliai ir jų charakteristika.....	13
1.1.3. Strateginio mąstymo ir strateginio valdymo sąsajos	16
1.2. Strateginių sprendimų priėmimo proceso aktualizavimas.....	21
1.2.1. Strateginių sprendimų priėmimo proceso charakteristika	21
1.2.2. Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka strateginių sprendimų priėmimo procesui.....	28
1.3. Strateginio mąstymo įtakos strateginių sprendimų priėmimo procese interpretacijos	31
2. Tyrimo metodologija	38
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra.....	38
2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	40
2.2.1. Demografinių duomenų pasiskirstymas	40
2.2.2. Vadovų požiūris į individualaus tobulinimosi lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus.....	44
2.2.3. Vadovų požiūris į tarpasmeninių santykių plėtojimo lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus.....	48
2.2.4. Vadovų požiūris į įgaliojimų delegavimo lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus.....	51
2.2.5. Vadovų požiūris į bendradarbiavimo plėtojimo visuose funkcinuose departamentuose lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus.....	55
2.2.6. Vadovų požiūris į veiklos rezultatų integravimo svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus.....	57
2.2.7. Vadovų požiūris į strateginės pozicijos išorėje kūrimo svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus.....	60
2.2.8. Strateginio mąstymo išraiškos būdų, plėtojamų strateginių sprendimų priėmimo procese, klasterinė analizė	63
2.2.9. Strategijos rengimo proceso sampratos suvokimo ir požiūrio, kurio vadovaujasi strateginių sprendimų priėmimo procese, išraiškos vertinimas.....	67
2.2.10. Strategijos rengimo procese naudojamų metodinių priemonių pasirinkimas ir strateginių sprendimų pagrįstumas, esant aplinkos neapibrėžtumui	68
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS	78
LITERATŪRA	80
PRIEDAI	85

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strategijos mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus.....	11
2 lentelė. Strateginio mąstymo modeliai (vidinės ir išorinės aplinkos kontekste).....	15
3 lentelė. Strateginių sprendimų priėmimo perspektyvų palyginimas.....	26
4 lentelė. Vadovų mąstymas skirtingose kognityvinio proceso lygiuose.....	32
5 lentelė. Įgaliojimų delegavimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba) strateginių sprendimų priėmimo procese.....	53
6 lentelė. Bendradarbiavimo visuose funkcinuose departamentuose klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikymas) strateginių sprendimų priėmimo procese.....	56
7 lentelė. Vadovų pasiskirstymas (proc.) pagal požiūrį į organizacijos veiklos rezultatų integravimo svarbą ir faktinis strateginio mąstymo plėtojimą, priimant strateginius sprendimus.....	58
8 lentelė. Organizacijos veiklos rezultatų integravimo pagrindinių veiksmų koreliaciniai ryšiai ($p < 0,01$) (svarba) strateginių sprendimų priėmimo procese.....	59
9 lentelė. Organizacijos veiklos rezultatų integravimo pagrindinių veiksmų koreliaciniai ryšiai ($p < 0,01$) (praktinis pritaikymas) strateginių sprendimų priėmimo procese.....	60
10 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į strateginės pozicijos kūrimo svarbą ir faktinį strateginio mąstymo plėtojimą, priimant strateginius sprendimus.....	61
11 lentelė. Klasteriniame modelyje naudojamų sutrumpinimų paaiškinimai.....	65
12 lentelė. Klasteriniame modelyje naudojamų sutrumpinimų paaiškinimai ir vidurkiai.....	71

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strategijos formavimo procesai, atsižvelgiant į strategijos mokyklų idėjas.....	12
2 pav. Kasdieninis mąstymo modelis („1.“) ir 3 dimensijų dinamiškas strateginio mąstymo modelis („2.“) (modifikuota pagal R. S. Swift (2001)).....	13
3 pav. 4 dimensijų progresyvus strateginio mąstymo modelis (modifikuota pagal R. S. Swift (2001)).....	14
4 pav. „ABC“ sistema.....	14
5 pav. Strateginio mąstymo „žemėlapis“ strateginio valdymo procese.....	17
6 pav. Strateginio mąstymo elementai.....	18
7 pav. Organizacijos pokyčių procesas.	20
8 pav. Funkcinių strategijų koordinavimas ir derinimas.....	22
9 pav. Strateginio valdymo procesas.....	23
10 pav. Strategijos koregavimo mechanizmas.....	24
11 pav. Tipinis racionalaus sprendimo priėmimo proceso modelis su grįžtamojo ryšio kontrolės elementais.	27
12 pav. Strateginių sprendimų priėmimo procesas.....	29
13 pav. Verslo sprendimų priėmimo struktūra.....	30
14 pav. Sprendimų priėmimo modelis.	30
15 pav. Veiksmai, siekiant pagerinti strateginį mąstymą, vadovaujantis intuicija.....	32
16 pav. Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus (modifikuota pagal Duncan, 1972; David, 1995).	34
17 pav. Strateginio mąstymo/strateginių sprendimų priėmimo proceso sąveikos modelis.....	36
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.	40
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą.....	41
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas /statusą organizacijoje.....	42
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų bendrą vadybinį darbo stažą ir vadybinį stažą organizacijoje.	42
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos pobūdį.....	43
23 pav. Vadovų požiūris į individualaus tobulinimosi svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „visai ne“) ir faktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „praktiškai nediegiu“), priimant strateginius sprendimus.....	45
24 pav. Individualaus tobulinimosi klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	46

25 pav. Individualaus tobulinimosi klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikomumas) ($p < 0,01$).	47
26 pav. Vadovų požiūris į tarpasmeninių santykių plėtojimo svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „ne“) ir faktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „retai“), priimant strateginius sprendimus.....	49
27 pav. Tarpasmeninių santykių plėtojimo klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikomumas) ($p < 0,01$).	50
28 pav. Vadovų požiūris į įgaliojimų delegavimo svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „ne“) ir faktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „retai“), priimant strateginius sprendimus.	52
29 pav. Įgaliojimų delegavimo klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikymas) ($p < 0,01$).	54
30 pav. Vadovų požiūris į bendradarbiavimo visuose funkcinuose skyriuose svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „visai ne“) ir faktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „praktiškai nediegiu“), priimant strateginius sprendimus.....	55
31 pav. Strateginės pozicijos išorėje kūrimo klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$).....	62
32 pav. Strateginės pozicijos išorėje kūrimo klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikymas) ($p < 0,01$)	63
33 pav. Strateginio mąstymo išraiškos būdų praktinio pritaikomumo strateginių sprendimų priėmimo procese klasterinis modelis	64
34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal strateginių procesų apibrėžtį ir pritaikomumą.....	67
35 pav. Strateginių sprendimų priėmimo pagrįstumo veiksnių klasteriniai ryšiai.....	70
36 pav. Aplinkos įtaka strateginių sprendimų priėmimo pagrįstumui.....	72

IVADAS

Organizacijos veiklos sėkmė ir sugebėjimas įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius daugeliu atžvilgiu priklauso nuo jos lankstumo, reagavimo į verslo aplinkos pokyčius ir priimamų strateginių sprendimų.

Temos aktualumas. Daugumos mokslininkų (Duncan, 1972; Romanelli, Tushman, 1986; Ginsberg, 1988; Certo, 1989; Corral, 2000) nuomone, teisingam sprendimų priėmimui įtakos turi situacijos analizė, todėl strateginio valdymo paradigmoje dėmesys skiriamas aplinkos analizei ir veiksmų plano kūrimui sėkmingam organizacijos adaptavimo procesui kintančioje aplinkoje, realizuojant numatytus tikslus. Plėtojant šį požiūrį, būtina atsižvelgti ir į vadovų strateginio mąstymo įtaką galutiniam sprendimų priėmimo rezultatui. Būtent strateginis mąstymas įvardijamas kaip naujo mąstymo konceptas, apjungiantis 3 dimensijas (laikas, mąstymo turinys, minčių suderinamumas laiko erdvėje). Strateginis mąstymas tampa 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 dalis.

Temos problema. Strateginio mąstymo tema aktuali verslo realijoms, vertinant vadovų požiūrio ir jų priimamų sprendimų tarpusavio ryšį. Ši tema Lietuvos mokslininkų mažai gvildinama, todėl teoriniu ir praktiniu požiūriu strateginis mąstymas lieka abstrakti sąvoka. Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje susiduriama su tarpusavio konkurencija, neadekvatus tradiciniam mąstymui sprendimas gali sąlygoti konkurencinį pranašumą arba neteisingos alternatyvos pasirinkimą. Aukščiausios valdymo grandies vadovų sprendimo priėmimo įtakos turi ne tik aplinkos analizė, bet ir strateginis mąstymas. Strateginio mąstymo plėtojimas (išraiška – mąstymo turinys) išreiškiamas tam tikrų faktorių (minčių suderinamumas laiko erdvėje) praktiniu pritaikymu strateginių sprendimų priėmimo procese. *Tyrimo problema iškeliamas klausimas – kokią įtaką vadovų strateginis mąstymas turi strateginių sprendimų procese?*

Hipotezė – verslo vadovai, priimdami strateginius sprendimus, vadovaujami strateginiu mąstymu.

Tikslas – ištirti vadovų strateginio mąstymo įtaką strateginių sprendimų procese.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriniais aspektais išnagrinėti strateginio mąstymo ir sprendimų priėmimo modelių sampratą;

2. Atskleisti ir pagrįsti strateginio mąstymo aktualumą sprendimų priėmimo procese, tarpusavio sąryšį;

3. Įvertinti vadovų strateginio mąstymo išraiškos būdų įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese.

Tyrimo objektas – verslo vadovų strateginio mąstymo išraiška.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė;
2. Anketavimas.

Tyrimo metodika – siekiant įvertinti vadovų strateginio mąstymo reikšimosi būdų įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese, buvo atliekama literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui buvo atliekama anketinė apklausa, duomenų analizė. Strateginio mąstymo išraiškos būdų plėtojimas strateginių sprendimų priėmimo procese analizuojamas teoriniu ir praktiniu aspektais.

Darbą sudaro dvi pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje apžvelgiami Lietuvos ir užsienio autorių tyrimų rezultatai, susiję su strateginio mąstymo ir strateginių sprendimų priėmimo proceso samprata, modeliais. Antra baigiamojo darbo dalis skirta strateginio mąstymo įtakos strateginių sprendimų priėmimo procese tyrimui ir jų rezultatų analizei. Išvados ir rekomendacijos pateiktos baigiamojo darbo dalyje.

Tyrimo metu nustatyta, kad strateginiai sprendimai priimami, vadovaujantis strateginiu mąstymu, kuris pasireiškia tam tikros išraiškos būdu kaip sąmoningas vadovavimas, kūrybiškumas. Atsižvelgus į aplinkos neapibrėžtumą laipsnį, didelio neapibrėžtumo aplinkoje taikytinas intuityvus strateginio mąstymo modelis.

1. Teorinės strateginio mąstymo ir strateginių sprendimų priėmimo proceso sąsajos

1.1. Strateginio mąstymo fenomeno analizė

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 strateginių sprendimų kokybė. Remiantis E. Rose (2007) nuomone, strateginis mąstymas yra būtina prielaida optimalių veiklos rezultatų pasiekimui. Pasak E. Jackson (2007), šio mąstymo plėtotei ir jo svertinio pranašumo įgijimui verslo pasaulyje įtakos turėjo atitinkamas strategijos mokyklų indėlis į strategijų kūrimo ir tobulinimo procesus.

Remiantis D. Fishel (2008) nuomone, *strateginis mąstymas* – procesas, kuris atspindi skirtingas vadovavimo ir tolimesnės veiklos krypties perspektyvas, vertinant vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius ir jų pokyčius. Pasak G. B. Moseley (2009), *strateginis mąstymas* apibūdinamas kaip sugebėjimas susieti organizacijos visumą su ilgalaikėmis perspektyvomis situacijos ir aplinkos kontekste. Autorius teigia, kad vis dėlto daugelis vadovų visapusiškai neplėtoja strateginio mąstymo. Žemesniojo valdymo grandies vadovai sutelkia dėmesį į einamąsias operacijas, vidinius organizacijos resursus, todėl nesulaukiama strateginio mąstymo apraiškų valdymo kontekste. Priešingai pateikiamai G. B. Moseley nuomonei, D. Fishel (2008) akcentuoja šio mąstymo plėtotę operatyvinių sprendimų priėmime. Taigi, galima teigti, kad vadovų strateginis mąstymas išreiškiamas per organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių plėtojimą veikloje.

Strateginiam mąstymui būdingas abstraktumas ir tuo pačiu metu konkrečios naudos, įvardijamos kaip šio proceso pasekmė, įgijimas. D. Herman (2008) traktuoja du esminius strateginio mąstymo etapus: diagnostinis stebėjimas ir kūrybinis projektavimas. Pirmajame etape dėmesys skiriamas intuicijai ir jos panaudojimo galimybėms, siekiant įgyti pranašumą ir koncentruojantis į tuos faktus, kurie tinkami organizacijos tikslų įgyvendinimo eigai. W. R. Duggan (2007) būtent mąstymo koncepciją perteikia per strateginės intuicijos sąvoką, kuri priešingai nei paprastoji intuicija (pagrįsta emocijomis) strategijos objektu įvardija strateginę idėją. Antrajame strateginio mąstymo etape vykdoma reikšmingų faktų integracija į įmonės perspektyvų kūrimą ir analizę. Taigi strateginio mąstymo plėtojimas apima abstraktų ir konkretų situacijos, aplinkos suvokimą.

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. M. Arimavičiūtė (2005) apibendrina strategijos formavimo mokyklas, kurių pateikiamas požiūris apibrėžia strateginius procesus (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

Strategijos mokyklų apibrėžimai, apibendrinantys strateginius procesus

1. <i>Projekavimo (dizaino) mokykla</i>	Kaip mąstymo procesas
2. <i>Planavimo mokykla</i>	Kaip formalus, sistemingas procesas
3. <i>Pozicionavimo mokykla</i>	Kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto-rinkos atžvilgiu
4. <i>Antreprenerinė mokykla</i>	Kaip numatymo procesas, priklausantis nuo verslininko ateities vizijos
5. <i>Pažinimo mokykla</i>	Kaip pažinimo procesas
6. <i>Mokymosi mokykla</i>	Kaip besiplėtojantis procesas
7. <i>Valdžios mokykla</i>	Kaip derybų procesas
8. <i>Kultūros įtakos mokykla</i>	Kaip kolektyvinis procesas
9. <i>Aplinkos įtakos mokykla</i>	Kaip procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka
10. <i>Konfigūracijos mokykla</i>	Kaip transformacijos procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. p. 22-23.

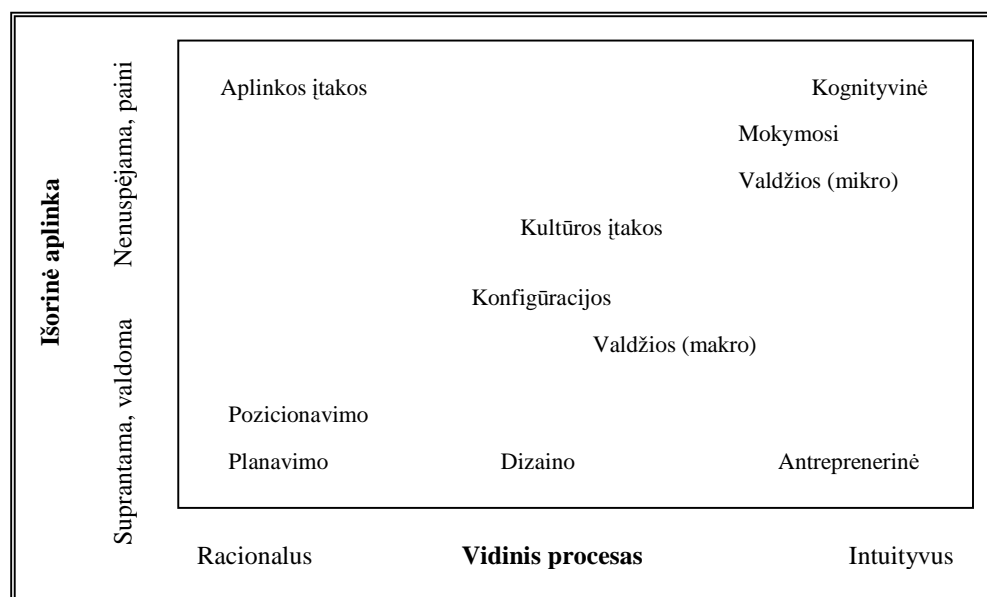
Projekavimo (dizaino) mokykla, plėtodama strategijos rengimo procesą, koncentruojasi į vadovo vertybes, prioritetus, įsitikinimus ir socialinę atsakomybę. Pasak H. Mintzberg, J. Lampel (1999) strategijos formavimas vertinamas kaip sąmoningas procesas, atvejo analizė, siekiant pagrindinių organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnių suderinamumo. *Antrepreneriška mokykla* strategijos planavimo procesą perteikia per vadovo veiksmų prizmę, išskiriant intuicijos, patirties, išvalgos svarbą. Ši mokykla atsižvelgia į kontrolės vaidmenį, įgyvendinant vadovo suformuluotą viziją. Anot H. Mintzberg, J. Lampel (1999) *pažinimo (kognityvi) mokykla* daugiau pateikia subjektyvų strateginių procesų aiškinimą, t.y. pažinimas naudojamas strategijos sukūrimo procese, remiantis kūrybinėmis interpretacijomis, patirtimi, kūrybiškumu, intuicija. M. Arimavičiūtės (2005) nuomone, pažinimo procesas vyksta stratego sąmonėje.

Anot M. Arimavičiūtės (2005) *planavimo mokykla* akcentuoja planų rengimą, pagrįsta daugelio žmonių dalyvavimu šiame procese, požiūrių suderinamumu. Atsakomybė už visą procesą tenka aukščiausiai organizacijos vadovybei. H. Mintzberg, J. Lampel (1999) nuomone, *pozicionavimo mokykla* išskiria organizacijos vadovo vaidmenį strategijos įgyvendinimo procese, o strategijos rengimo etape akcentuojamas analitikų indėlis, įtraukiant strategines grupes, vertės grandinė modelio, žaidimų teorijos taikymą.

Mokymosi mokykla skiria dėmesį 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 kryptių ieškojimą. Remiantis H. Mintzberg, J. Lampel (1999), vadovaujantis mokymosi mokyklos požiūriu,

strategijos formavimą ir įgyvendinimą sieja tarpusavio ryšys. *Valdžios mokykla* akcentuoja bendradarbiavimą, kompromisų tarp individų ir grupių organizacijos viduje suvokimą, išskiriant mikro (organizacijos vidaus politika) ir makro (organizacijos galia kitų rinkoje dalyvaujančių ūkio subjektų atžvilgiu) lygius.

Kultūros mokykla atskleidžia, kad organizacijos kultūra daro įtaką sprendimų priėmimo procesams. Anot H. Mintzberg, J. Lampel (1999), strategijos formavimas įvardijamas kaip socialinis procesas su „išsisknijusia“ kultūra, todėl daugiausiai dėmesio skiriama bendrų interesų integracijai. Remiantis M. Arimavičiūtės (2005) nuomone, *aplinkos įtakos mokykla* pabrėžia, kad organizacijos vadovybės pagrindinis uždavinys - išorinių jėgų nustatymas ir organizacijos pritaikymas prie jų poveikio. *Konfigūracinė mokykla* strategiją apibūdina kaip iš anksto numatytą planą, elgsenos schemą.



1. pav. Strategijos formavimo procesai, atsižvelgiant į strategijos mokyklų idėjas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Mintzberg, H., Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. Sloan Management Review. Spring 1999. p. 28.

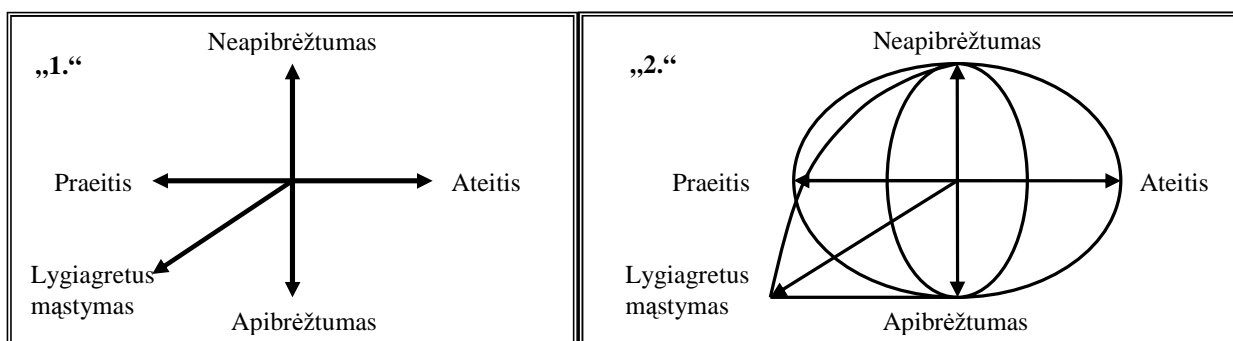
Remiantis H. Mintzberg, J. Lampel (1999), 1-ajame paveiksle pateikiamas strategijos mokyklų pasiskirstymas, atsižvelgiant į dvi pagrindines dimensijas, kurios turi įtakos strategijos formavimo procesuose, t.y. išorinė aplinka ir vidinis procesas.

Atsižvelgiant į strategijos rengimo mokyklų požiūrius į strateginius procesus, galima teigti, kad strateginis mąstymas, kuris pagrindžiamas patirtimi, intuityviais sugebėjimais, kūrybiškumu, daugiau plėtojamas antrepreniškoje mokykloje (įžvalgos, 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. Taip pat galima daryti

išvada, kad strategijos rengimas apibūdinamas kaip tinkamų sprendimų priėmimas, siekiant įgyvendinti numatytus tikslus, vadovaujantis tam tikra mąstymo forma.

1.1.2. Strateginio mąstymo modeliai ir jų charakteristika

Perspektyvių sprendimų priėmimui versle reikalingas logiškas, kritiškas, dinamiškas ir kūrybiškas mąstymas. M. Al-Shammari (2009), remdamasi R.S. Swift (2001) požiūriu, perteikia strateginio mąstymo modelį pagal 3 pagrindines dimensijas: laiką (praeitis, dabartis, ateitis), turinį (konkreto ir abstrakto mąstymo sąsajos) ir minčių suderinamumą laiko erdvėje. 2-ajame paveiksle pateikiami 2 modeliai, atspindintys kasdieninio mąstymo ir 3 dimensijų strateginio mąstymo plėtojimo skirtumus.

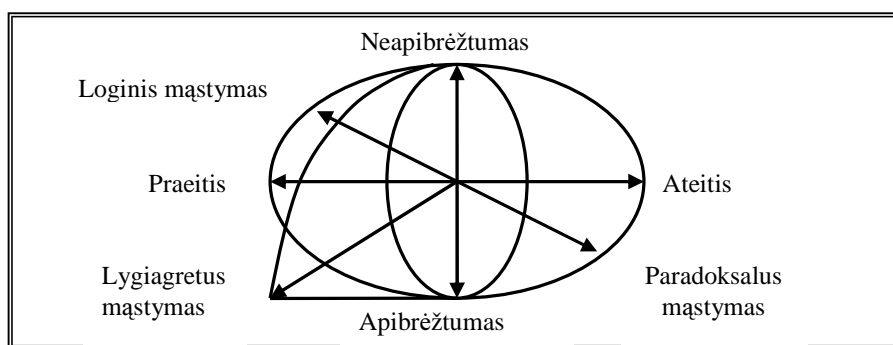


2 pav. Kasdieninis mąstymo modelis („1.“) ir 3 dimensijų dinamiškas strateginio mąstymo modelis („2.“) (modifikuota pagal R. S. Swift (2001))

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Al-Shammari, M. (2009). Customer Knowledge Management – People, Processes, and Technology. United States of America: IGI Global, p. 2.

Dažniausiai žmonės daug laiko skiria problemų sprendimui, nukreipiant mintis į galutinį išėjimą tašką, tai lyg vienakryptis procesas. Mąstymo pagrindas dominuoja vienoje dimensijoje, kai plėtojamas konkretus problemos sprendimas nustatytu laiku dabartyje (žr. 2. pav. „1.“ modelis). Strateginio mąstymo modelyje atskleidžiamos sąsajos tarp laiko, turinio ir minčių suderinamumo laiko erdvėje (žr. 2. pav. „2.“ modelis). Kadangi strateginių idėjų kombinacijų skaičius neribotas, strateginis mąstymas laikoma veiksminga priemonė perspektyvų formavimo eigoje.

L. Gudonavičius, A. Savanevičienė (2008) teigia, kad „neanalizuojant aplinkos vystimosi tendencijų, dažnai nesugebama laiku sureaguoti į aplinkos pokyčius, o tai sparčiai veda prie žemesnių pozicijų konkurencinėje erdvėje“ (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008, p. 362). Hiperkonkurencija tapo neatsiejama verslo dalis, kuri turi įtakos vadovų strateginio mąstymo plėtočiai problemos sprendimo procese. Bendrosios rinkos tendencijos lemia verslo organizacijų susidūrimą su verslo globalizacija, hiperkonkurencija, sparčia technologijų kaita, žinių ir informacinės visuomenės formavimasi, kurie reikalauja tam tikro dirbančiųjų elgsenos būdo plėtojimo (Stripeikis, 2008).

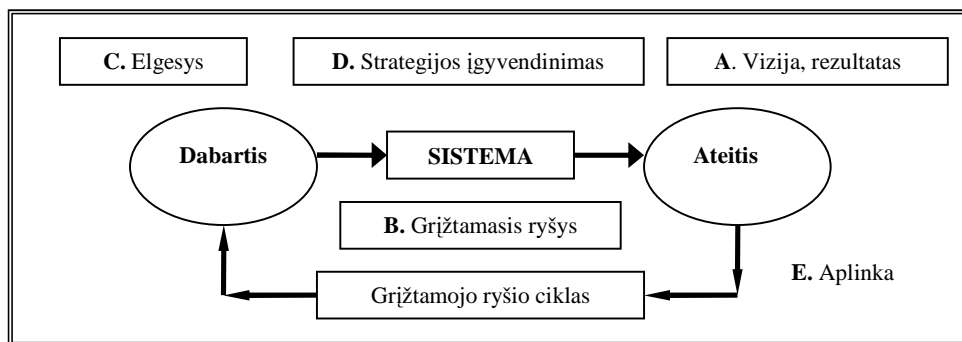


3. pav. 4 dimensijų progresyvus strateginio mąstymo modelis (modifikuota pagal R. S. Swift (2001))

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Al-Shammari, M. (2009). *Customer Knowledge Management – People, Processes, and Technology*. United States of America: IGI Global, p. 3.

M. Al-Shammari (2009) pateikia modifikuotą strateginio mąstymo modelį, kuriame mąstymo ribos išplečiamos nuo logikos iki paradoksalaus suvokimo (žr. 3 pav.). Loginis mąstymas nustato tarpusavio santykį tarp sprendžiamų problemų, o paradoksalus mąstymas – konkurencijos, apskaičiuotos rizikos lygį. Taigi šie strateginio mąstymo modeliai (žr. 2; 3. pav.) apibūdina strateginį mąstymą kaip dinamišką ir kūrybišką jo plėtojimo etapų sintezę. Strateginės vizijos sąsajos su praėjusio ataskaitinio laikotarpio informacija, egzistuojančių sugebėjimų ir intuicijos suvokimu, turi įtakos tolimesnės veiklos tendencijoms.

Haines Strateginės vadybos Centras (2005) iliustruoja strateginio mąstymo pritaikymo procesą, išskaidant jį į 5 etapus (žr. 4. pav.)



4. pav. „ABC“ sistema

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Haines Centre for Strategic Management (2005). *Strategic Thinking for Leaders – The Systems Thinking Approach*. London: Systems Thinking Press, p. 40.

Išorinė aplinka (etapas „E.“) turi įtakos visoms modelio dalims („A.“, „B.“, „C.“, „D.“), todėl grįžtamasis ryšys (etapas „B.“) nuolatos atlieka aplinkos analizę. „A.“ etapas apibrėžia numatytą tikslą, pageidaujamą rezultatą, kurio siekiama tam tikru elgesio modelio („C.“ etapas), sprendimų priėmimu, alternatyvų numatymu, kurie realizuojami „D.“ etape. Šio modelio veikimo principas yra grindžiamas nuolatiniu rezultatų charakterizavimu, apibendrinančiu strateginį mąstymą. Taip pat Haines Strateginės vadybos Centras išskiria 6 lygiaverčius lygius, kuriuose plėtojamas strateginis mąstymas, t.y.

individualaus tobulinimosi, tarpasmeninių santykių plėtojimo, įgaliojimų delegavimo, bendradarbiavimo visuose funkcinuose departamentuose, strateginės pozicijos išorėje kūrimo lygiai. Galima teigti, kad strateginio mąstymo išraiška atkleidžiama, atsižvelgus į vadovo elgesį šiuose lygiuose. Būtent strateginio mąstymo plėtojimas įvertinamas pagal šių lygių veiksmų pritaikomumą strateginiuose procesuose.

Remiantis K. George (2006) nuomone, strateginio mąstymo praktinio pritaikymo galimybės atsispindi sprendimų priėmimo procese, kai vadovai orientuojasi į netradicinius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, o ne į taisyklių laikymąsi. 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, pagrindžiamas daugiau iniciatyvumu, nei reagavimu į situaciją;
- Organizacijos ilgalaikio pranašumo kūrimas;
- Kryptingas visos organizacijos įtraukimas į bendro tikslo įgyvendinimą.

Priimant strateginius sprendimus, tinkamos alternatyvos pasirinkimui reikšminga atkreipti dėmesį į aplinkos turbulenciją. Supančios aplinkos veiksmų 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 veiksmų visumos (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Strateginio mąstymo modeliai (vidinės ir išorinės aplinkos kontekste)

	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 strateginių 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 sukonzentruotas į detales. Bandymas 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.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Bettley, A., Mayle, D., Tantoush, T. (2005). Operations management – a strategic approach. London: SAGE Publications Ltd, p. 68-69.

Remiantis 2-oje lentelėje pateiktais duomenimis, galima daryti išvadą, kad strateginis mąstymas priklauso nuo aplinkos neapibrėžtumo laipsnio, todėl strateginių sprendimų priėmimo procese

vertinamas aplinkos kintamumas (kompleksiškumas, įvykių naujumas), nuspėjiamumas (pokyčių sparta, ateities neaiškumas). Dinamiškoje aplinkoje daugiau plėtojamas įgimtas ir oportunistinis strateginis mąstymas, stabilioje aplinkoje – dialektinis ir pagrįstas hipoteze strateginis mąstymas.

Pasak J. L. Thompson ir F. Martin (2005), efektyvi organizacija atlieka organizacinio mokymo ir strateginių įžvalgų sintezę, integruojant ateities neapibrėžtumą. Ūkio subjektas koncentruojasi į bazinių kompetencijų suvokimą, informacijos apie esamus ir potencialius konkurentus panaudojimą, naujų konkurencinių pranašumų įgijimo įvertinimą, sugebėjimą mokytis iš užsienio partnerių praktikos, naudingų ryšių palaikymo su tiekėjais, tarpininkais, klientais.

Strateginis mąstymas nukreipia kognityvinį procesą (informacijos rinkimas, interpretavimas, vertinimas) organizacijos ilgalaikiam konkurencinio pranašumo įgijimui. Pasak R. L. Hughes, K.C. Beatty (2005), pastovi organizacijos veiklos, konkurencingumo plėtra neužtikrina gero strateginio mąstymo. Būtent individualūs sprendimai turi įtakos kolektyvo mąstymo, požiūrio formavimui, įžvalgų, intuicijos sugebėjimų skatinimui. Strateginis mąstymas papildo analitinius įgūdžius daugiaaspektyviu supratimu: sintezės ir analizės, logikos ir paradoksalumo, konkretumo ir abstraktumo, vizualios ir verbalinės išraiškos, sąsajomis.

Apibendrinant, galima teigti, kad strateginis mąstymas identifikuoja ir sprendžia dilemą dėl sprendimų priėmimo nuolat kintančių situacijų kontekste. Būtent vadovo strateginis mąstymas ir priimami sprendimai kuria prielaidas organizacijos vystimuisi, plėtrai, pridėtinės vertės kūrimui.

1.1.3 Strateginio mąstymo ir strateginio valdymo sąsajos

Ūkio subjektui, kuris susiduria atitinkamoje nišoje su tarpusavio konkurencija, taikytinas skirtingas priemonių rinkinys, įgyvendinant numatytus planus, tikslus verslo veikloje. Strategiškai orientuota veikla įvertina verslo aplinkos pokyčius, turimus įmonės resursus, taip susitelkiant į konkurencinio panašumo įgijimą. Remiantis R. L. Daft, D. Marcic nuomone, siekiant suvokti strateginio mąstymo konceptą, svarbus strategijos sąvokos, strateginių lygių, strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesų supratimas (Daft, Marcic, 2008, p. 172).

Terminas “strategija” kilęs iš graikų kalbos žodžio „*strategeia*“, reiškiančio meną ar mokslą būti generolu. Senovės Graikijoje ši sąvoka apėmė pagrindinius strategijos plano elementus: planavimą ir sprendimų priėmimą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005, p. 264).

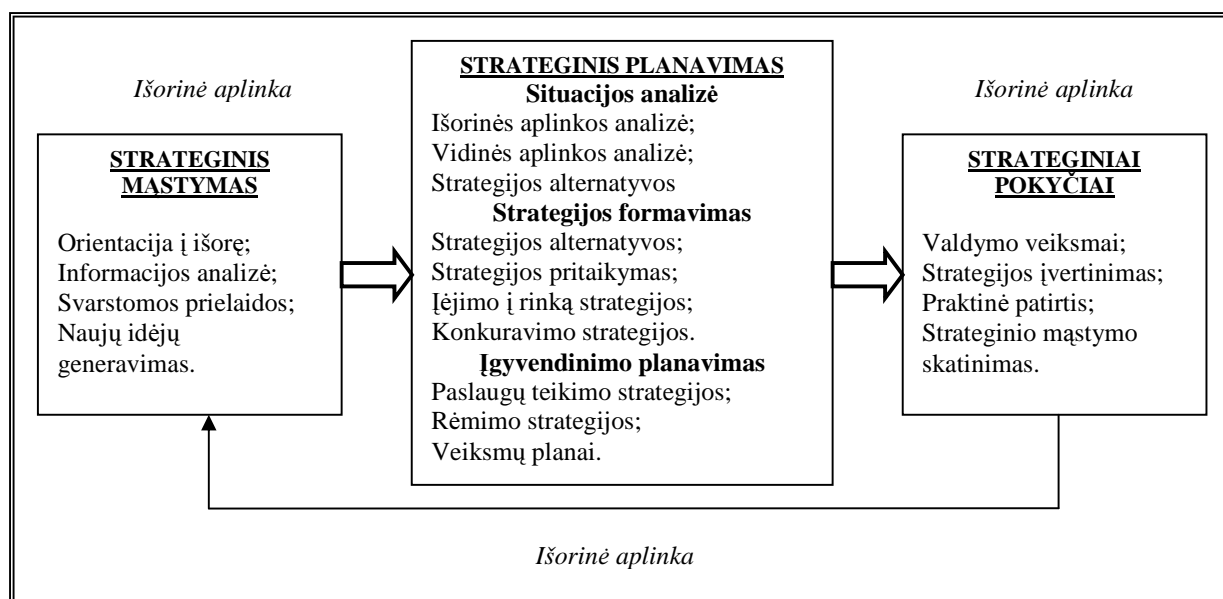
Remiantis A. Vasiliausko (2005) nuomone, *strategija* įvardijama kaip sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės tikslus ateityje ir veiksmų bei priemonių rinkinį, tų tikslų realizavimui. Visoms strategijoms būdingi tam tikri bendri ypatumai: veiksmų ir priemonių numatymas, konkretizuota

tikslinė orientacija, įgyvendinimo trukmė, vidinės aplinkos ir išorinės aplinkos analizės (Vasiliauskas, 2005, p. 17).

A. D. Chandler (1962) strategiją apibrėžia kaip įmonės ilgalaikių tikslų ir priemonių numatymą, veiksmų ir reikiamų resursų parinkimą numatyto tikslų įvykdymui. Pasak K. R. Andrews (1969), strategija sujungia organizacijos tikslus, uždavinius, planus, politiką į visumą, apibrėždama organizacijos poziciją dabartiniu metu ir numatydama veiklos perspektyvas ateityje. Remiantis H. I. Ansoff (1965), strategija apima organizacijos veiklos ir rinkos sąveiką.

Daugelio autorių nuomone (Mark, Blazey, 2008; Parker, Craig, 2008; Harrison, Cheyney, Overstreet, 2008; Kuratko, 2007; Swayne, Duncan, Ginter, 2006; Avery, 2005) nuomone, strateginį mąstymą su strateginiu valdymu sieja tarpusavio ryšys. Strateginio mąstymo „žemėlapis“ negali įvardyti visų sprendimo alternatyvų, tačiau organizacijos strategijos formavimo procese laikomas atskaitos tašku (aplinkos turbulencijos lygio nustatymas ir jos įtakos organizacijos veiklai įvertinimas; naujų idėjų generavimas; pagrindinių prielaidų iškėlimas ir tikrinimas).

L. E. Swayne, W. J. Duncan, P. M. Ginter (2006) strateginį mąstymą įvardija kaip vieną iš trijų tarpusavyje susijusių strateginio valdymo sudedamųjų dalių (strateginis planavimas, strateginiai pokyčiai) (žr. 5. pav.).



5. pav. Strateginio mąstymo „žemėlapis“ strateginio valdymo procese

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Swayne, L. E., Duncan, W., J., Ginter, P., M. (2006). *Strategic management of health care organizations*. England: Wiley-Blackwell, p. 18.

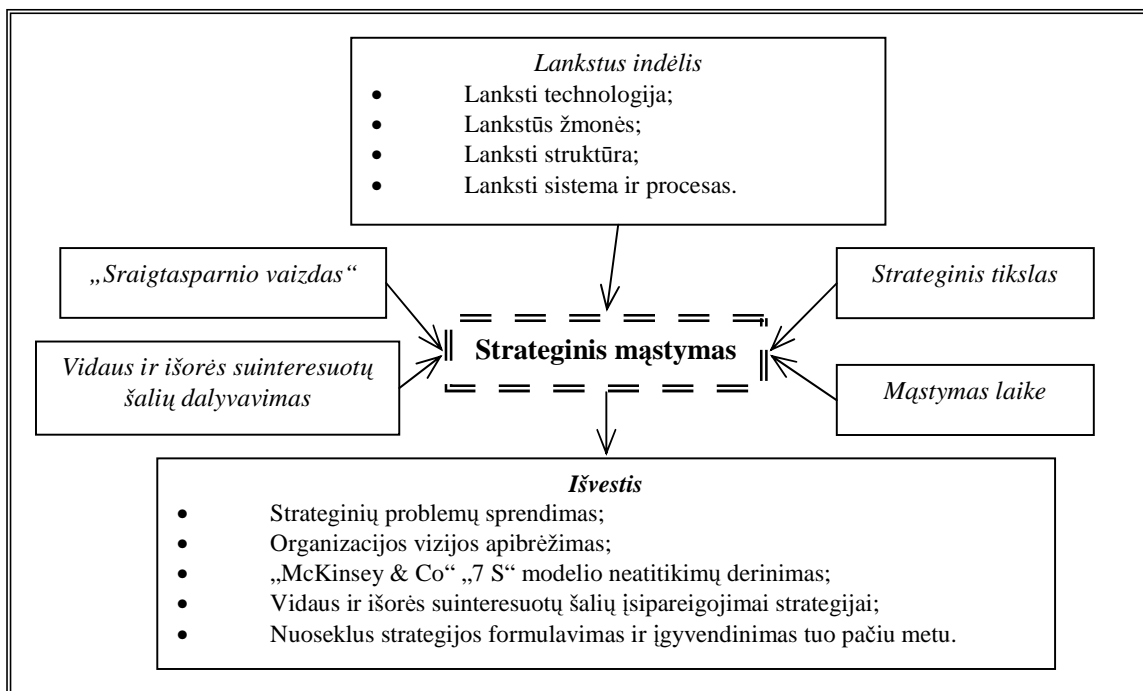
Autorių nuomone, pagrindinė priežastis plėtoti strateginį mąstymą intelektualiam procese – aplinkos hiperkonkurencingumas. Vadovas, vadovaudamasi šia mąstymo forma, ne tik įgyvendina

strateginį planą, kuria įmonei pridėtina vertė, bet ir įgyja praktinės patirties minimaliai sumažinti neigiamą aplinkos pokyčių poveikį galutiniame rezultate.

Remiantis M. Xu (2007) nuomone, vadovų strateginis mąstymas prasideda organizacijos išorinės aplinkos tyrimu ir visuminio vaizdo apie esamą būklę įvertinimu. J. Jeston, J. Nelis (2006) teigia, kad kartais nerezultatyviam verslo procesui įtakos turi vadovų nesugebėjimas pasinaudoti strateginiu mąstymu, nedetalus veiksmų ir priemonių planas, ir informacijos pokyčiai.

Pasak D. F. Kuratko (2007), strateginiame planavime didesnis dėmesys tenka vadovų strateginiam mąstymui, tarpusavyje siejant intuicijos, kūrybiškumo sugebėjimus, vizijos įgyvendinimą. J. D. Blair, M. D. Fottler, E. W. Ford, G. T. Payne (2007) nuomone, strateginio mąstymo pritaikymas kartu su strateginiu planavimu koncentruoja dėmesį į perspektyvų plėtimąsi, galimų rizikos veiksnių vertinimą. L. Mark ir Blazey (2008) teigia, kad strateginio mąstymo pritaikymas strateginiame planavime turi įtakos konkurencingumo vertinimui ir pozicijos užėmimui rinkoje. Tačiau nereikia sutapatinti šių procesų, nes strateginis planavimas apima analizės procesą, o strateginis mąstymas vykdo sintezę (Parker, Craig, 2008, p. 251; Chawla, Renesch, 1995, p. 170).

Organizacijos savo veikoje nuolat susiduria su verslo aplinkos pokyčiais, didėjančia konkurencija, spartėjančia technologijos pažanga, augančiais visuomenės poreikiais. Šių aspektų vertinimas sąlygoja priimamų strateginių sprendimų pobūdį, kurių tikslas būna plėtra, vartotojų poreikių patenkinimas, pelnas, naujovės, įvaizdžio gerinimas.



6. pav. Strateginio mąstymo elementai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. Australia: RMIT Business, p. 22.

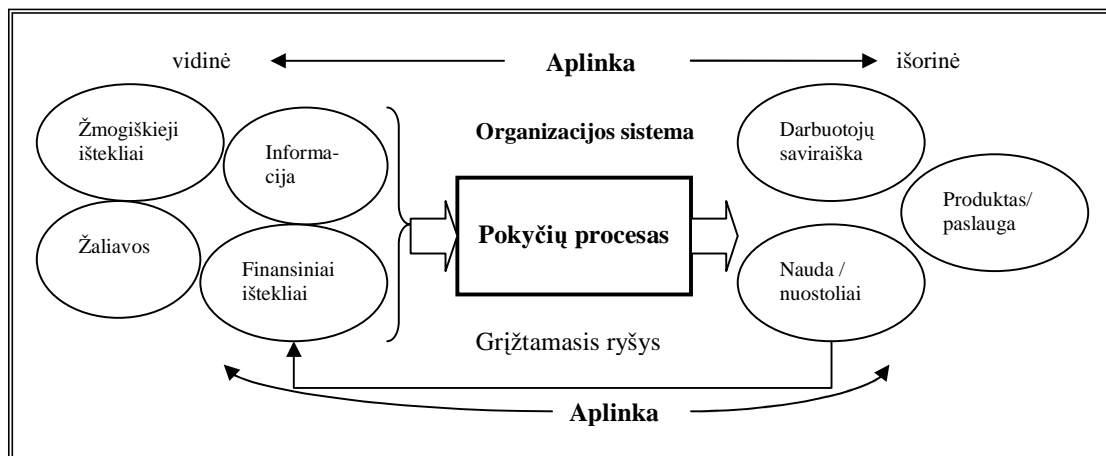
6-ajame paveiksle įvardijami strateginio mąstymo elementai, būtini siekiant ūkio subjekto prisitaikymo ir konkurencinio pranašumo įgijimo pasirinktoje nišoje. Organizacija, susidurdama su aplinkos pokyčiais ir turbulencija, turi atsisakyti tradicinių įpročių verslo praktikoje ir prisiderinti prie aplinkos neapibrėžtumo, konkurencingumo, dinamiškumo sąlygų. Būtent lanksti technologija, struktūra, sistema ir procesas, žmonės didina gebėjimą prisitaikyti ir reaguoti rinkoje, įsitraukiant į strateginį mąstymą visoje organizacijoje (O'Shannassy, 1999, p. 20-21).

„Sraigtasparnio vaizdas“ įvardijamas kaip lanksti strateginio valdymo sistema, kuri problemų išsprendimui reikalauja strateginio mąstymo, pažinimo ir motyvavimo, susijusių sričių sprendimų priėmimo, organizacinio mokymosi, organizacijos politikos, kultūros ir grupių dinamikos. 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. Šis metodo veikimo principas grindžiamas konkrečių problemų sprendimu iš aukščiausio valdymo lygį į žemesnįjį, remiantis intuicijomis ar analitiniu tyrimu. Šis principas skatina aktyvų vidaus ir išorės suinteresuotų šalių dalyvavimą, debatus, dėmesys skiriamas aukščiausio lygio vadovų strateginiam mąstymui, atsižvelgiant į veiklos kontekstą.

Pasak J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005), septynių „S“ modelis įvardijamas kaip pokyčių schema, kuri išskiria septynis esminius veiksnius (struktūra, strategija, sistemos, stilius, personalas, įgūdžiai, nepaprastieji tikslai), kurie daro įtaką organizacijos pokyčiams. Strateginis mąstymas apibrėžia įmonės ateitį, pašalinant „McKinsey & Co“ „7 S“ modelio neatitikimus ir išsprendžiant strategines problemas. T. O'Shannassy (1999), remdamasi Wilson (1994) nuomone, dėmesį skiria personalui ir teigia, kad darbuotojams būtina suteikti daugiau autonomijos strateginiam mąstymui, ypač neapibrėžtumo aplinkoje. Sprendimų paramos sistemos gali būti naudojamos, siekiant sustiprinti darbuotojų intuicijos ir analizės naudojimą, ir aprūpinti virtualia patirtimi, įveikiant darbuotojų ar komandų trūkumą.

Kaip vienas iš sudedamųjų strateginio mąstymo išraiškos būdų - „mąstymas laike“, kuris įvardija organizacijos pajėgumus ir išteklių ribotumą, tai faktorius, apjungiantis kūrybišką mąstymą ir laiko aplinkybes, planuojant scenarijų skirtingų elementų sąveikai tam tikromis sąlygomis. Strateginis tikslas apibrėžia intuicijų organizacijos veiklos krypties supratimą, sutelkiant dėmesį į sprendimų priėmimo procesą neapibrėžtumo sąlygomis. Taigi, galima teigti, kad strateginis mąstymas nėra vienalytis dalykas, tai sudedamasis procesas, apimantis seką veiksmų, kurių plėtojimo lygis priklauso nuo vadovo elgesio situacijos ir aplinkos kontekste.

Pasak Richard L. Daft (2008) organizacija apibūdinama kaip sistema, kurios funkcionavimas priklauso nuo tarpusavyje susietų pagrindinių komponentų: resursų, aplinkos sąveikos, galutinio produkto, grįžtamojo ryšio (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacijos pokyčių procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Daft, R. L. (2008). *The New Era of Management*. International Edition, Second Edition. Thomson South-Western, p. 52.

7-ajame paveiksle pateikiama organizacijos pokyčių proceso schema, kurios veikimas grindžiamas pagrindinių organizacijos resursų (žmogiškieji išteklių, žaliavos, informacijos resursai, finansiniai išteklių) naudojimu, siekiant sukurti aukštą produkto ar paslaugos kokybę, pridėtinę vertę. Pokyčių procesas daro įtaką organizacijos vidinių resursų transformacijai išorinėje aplinkoje, o šios sąveikos rezultatas atsispindi grįžtamajame ryšyje, kur pateikiama informacija apie įmonės veiklos rezultatus, sąnaudas visuose ciklo etapuose.

E. Swayne, W. J. Duncan, P. M. Ginter (2006) pateikė strateginio mąstymo „žemėlapi“, pagal kurio etapus (tyrimas, kontrolė, prognozavimas, įvertinimas) atliekama organizacijos aplinkos analizė. Tyrimo etape apibūdinama išorinė aplinka, atliekant informacijos sisteminimą ir skirstymą į kategorijas, kuriose identifikuojamos problemos. Kontrolės etape nustatomi tikslūs duomenų šaltiniai (vidiniai, individualūs, išoriniai), papildant duomenų bazę informacija iš aplinkos (tendencijos, pokyčiai, dilemos). Prognozavimo etape išplečiama tendencijų, dilemų, įvykių kryptis, nustatant problemų ir aplinkos veiksnių (kategorijų) tarpusavio ryšius, prognozuojant alternatyvų plėtojimą. Įvertinimo etape įvertinamos alternatyvos ir identifikuojami veiksniai, kurie įtraukiami į vizijos, misijos, vidinės aplinkos ir strateginio plano formavimo procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis mąstymas turi įtakos įmonės pajėgumams problemų sprendimo procese, ateities prognozavimui, atsižvelgiant į šio mąstymo pobūdžio išraiškų plėtotę organizacijos veikloje. Strateginis mąstymas išreiškiamas tam tikrų veiksnių identifikavimu ir

plėtojimu, kuris padeda priimti sprendimus, įgyvendinti nustatytus organizacijos strateginius tikslus, sutelkiant dėmesį į darbuotojus ir išorės suinteresuotas šalis, kai susiduriama su tam tikram aplinkos neapibrėžtumo laipsniui.

1.2 Strateginių sprendimų priėmimo proceso aktualizavimas

1.2.1 Strateginių sprendimų priėmimo proceso charakteristika

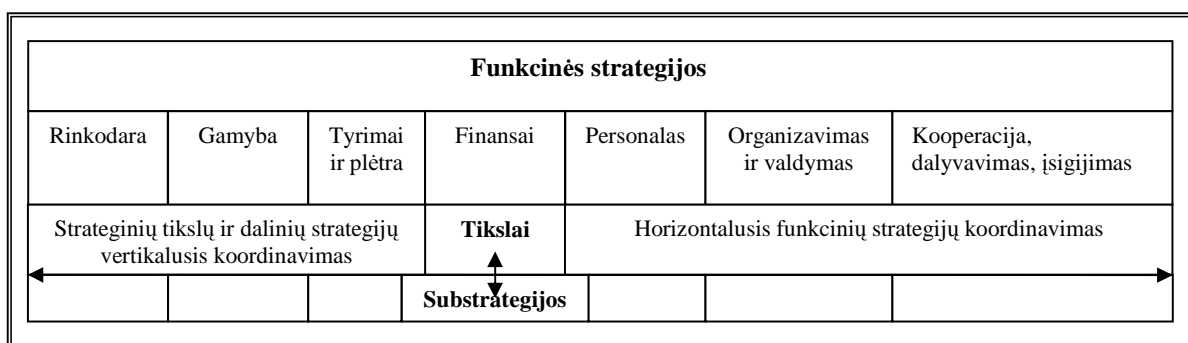
V. M. Papadakis, S. Lioukas, D. Chambers (1998) nuomone, strateginių sprendimų priėmimas tapo viena iš dažniausiai tyrinėjamų valdymo sričių. P. A. M. Vermeulen ir P. L. Curseu (2008) teigia, kad organizacijoje priimami sprendimai dažniausiai siejami dviem svarbiais aspektais. Pirmuoju požiūriu sprendimų priėmimas įvardijamas kaip strateginė veikla su nustatyta konkrečia veiklos kryptimi strateginių tikslų įgyvendinimui. Antruoju aspektu dėmesys sutelkiamas į pažinimo procesą, kuris nurodo, koku būdu vyksta informacijos, kurios tikslumas ir kokybė reikšmingi sprendimų priėmimo proceso eigoje, reprezentacija ir interpretacija.

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.

Pasak Ch. H. Kepner ir H. Ikubo (2009), A. V. Rutkausko (2006), strateginiai sprendimai apibūdinami kaip esminiai faktoriai, kurie kuria vertę vartotojui ir didina organizacijos konkurencingumą. Z. Z. Paprika (2008) teigia, kad strateginių sprendimų priėmimas turi tiesioginės įtakos organizacijos plėtojama veiklai. Pagrindinis sprendimų priėmimo tikslas įvardijamas kaip naujas produktas ar rinkos, produkto ar paslaugos tobulinimas, dukterinių bendrovių ir filialų kūrimas, strateginiai aljansai, naujų investavimų sferų atradimas.

Funkcinėse srityse priimami operatyviniai sprendimai, kuriais remiantis vykdoma konkreti veikla ir procesai, atsižvelgiant į darbo pobūdį, organizacijos išteklius ir pajėgumų kompleksus (procesai, žmonės, kapitalas). Būtent funkcinų ir strateginių tikslų derinimas padeda siekti konkurencinio pranašumo prieš kitus rinkos dalyvius (žr. 8 pav.).



8 pav. Funkcinių strategijų koordinavimas ir derinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Rutkauskas A. V. (2006). Konkurencingo verslo projektavimas. Vilnius: Technika, p. 73.

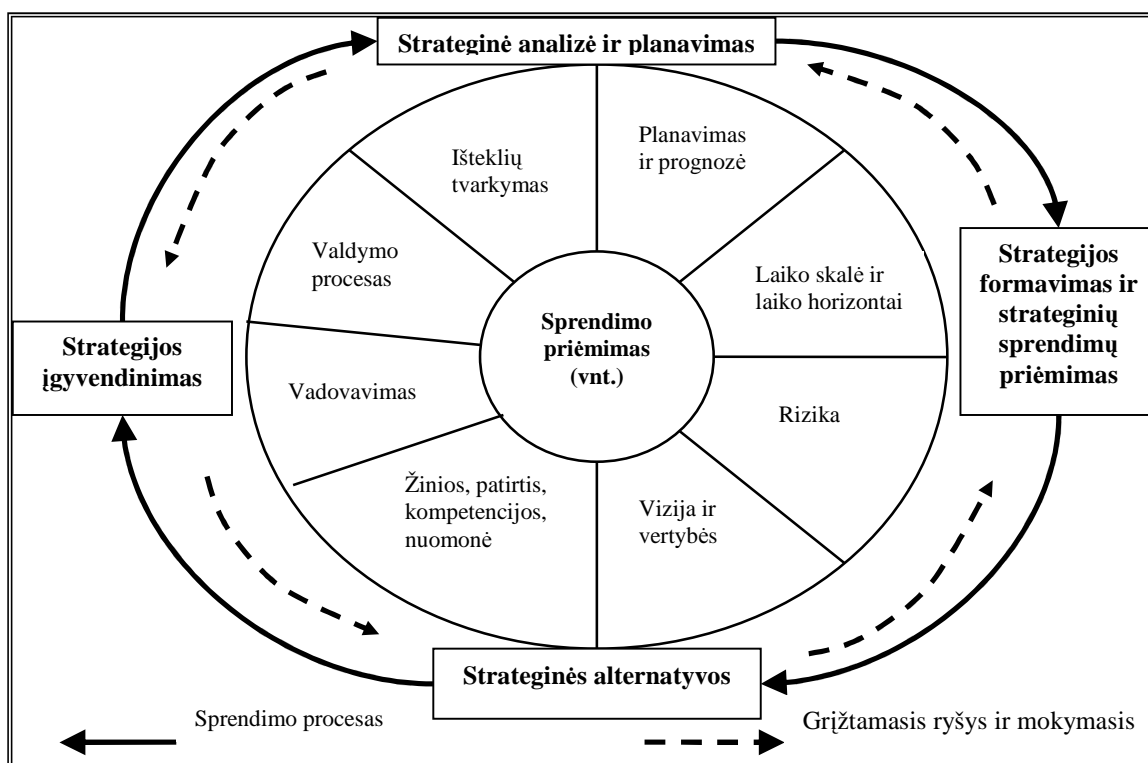
Organizacija, kuri siekia išlaikyti užimtą poziciją konkurencinėje aplinkoje, išsikelia tikslus, kurie identifikuojami tokiose srityse kaip gamyba, rinkodara, investavimas, mokslo tyrimai. Galima teigti, kad operatyvinių, taktinių sprendimų vykdymas sudaro strateginių sprendimų realizavimo pagrindą, analizuojant įvairias problemas ir jų sprendimui kuriamas prielaidas, pasirenkant tinkamus jų sprendimui būdus.

Igyvendinant bendrąją organizacijos strategiją, nepakanka atsižvelgti tik į įmonės verslo vienetų veiklų rezultatus, todėl L. E. Swayne, W. J. Duncan, P. M. Ginter (2006) išskiria pagrindinių strateginio valdymo komponentų (strateginio mąstymo, strateginio planavimo, strateginių pokyčių) tarpusavio sąsajas visuose hierarchiniuose lygiuose. Visų strategijų hierarchinių lygių tikslai, uždaviniai, sprendimai formuoja bendrąją įmonės strategiją, kuri turi poveikį konkurencinio pranašumo įgijimui pasirinktoje nišoje prieš kitus rinkos dalyvius. T. Morden (2007) apibrėžia strateginio valdymo procesą, įvardydamas nenutrūkstamą ryšį tarp pagrindinių faktorių (žr. 9 pav.).

Strateginio valdymo procesas susideda iš keturių komponentų:

- Strateginė analizė ir planavimas.
- Strategijos formavimas ir strateginių sprendimų priėmimo procesas;
- Strateginis pasirinkimas, strategijos alternatyvos;
- Strategijos įgyvendinimas.

Strateginio valdymo procese būtina atsižvelgti į scenarijų ir jų kūrimo svarbą. Pasak T. Jakeliūno ir L. Kasčiūno (2007), scenarijų konstravimo metodas įvardijamas kaip „strateginio mąstymo išraiška, kurios tikslas sudaryti tikėtinų situacijų modelį“. Scenarijų kūrimas padeda organizacijai prisitaikyti prie ateities pokyčių ir įvertinti praeities įvykius, nustatant tendencijų ryšius.



9 pav. Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Morden, T. (2007). Principles of Strategic Management, Third Edition. England: Ashgate Publishing Limited. p. 17.

Remiantis 9-ajame paveiksle pateiktu modeliu, pirmajame strateginio valdymo proceso etape dėmesys skiriamas strateginei analizei, kurios metu charakterizuojama esama situacija, atsižvelgiant į tinkamų įvertinimo kriterijų pasirinkimą. Daugelio autorių (Martinkus, Žičkienė, 2006; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Gineitienė, 2005) nuomone, misija ir tikslai (*identifikavimas*) įvardija kuria kryptimi plėtojama įmonės veikla. Strateginių sprendimų priėmimo proceso pradžioje suformuojami pagrindiniai principai, orientacija į konkurencijos pranašumus, kurių įgyvendinimas užtikrintų siekiamą įmonės funkcionavimą. Strateginė analizė (*diagnozė*) apima įmonės vidinės ir išorinės aplinkų vertinimą.

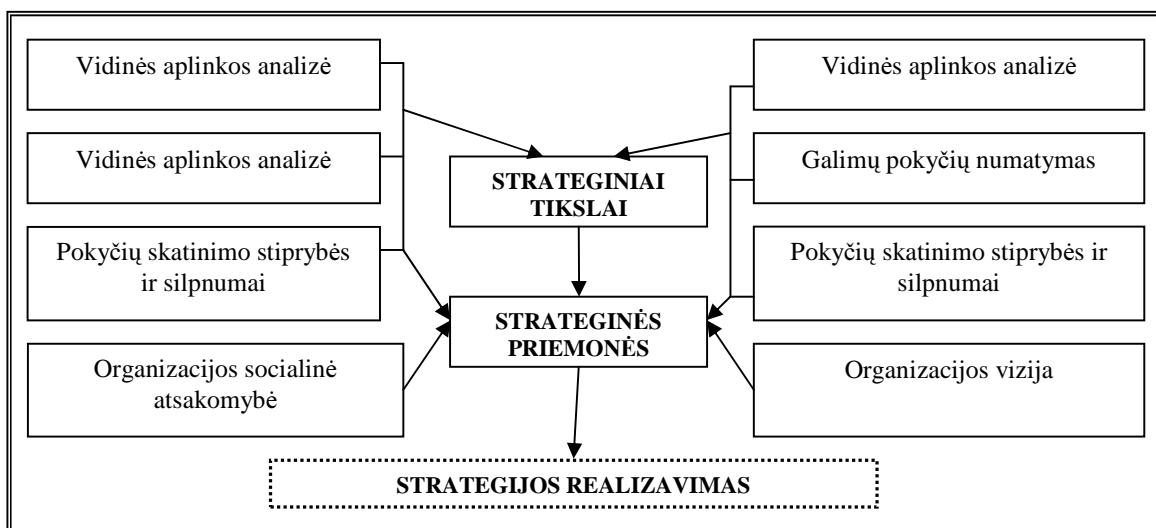
Antrajame strateginio valdymo proceso etape koncentruojamasi į strategijos formavimą ir strateginių sprendimų priėmimą, kurių metu kuriami scenarijai (galimų ateities planų sisteminis išdėstymas). Trečiajame etape – strateginės alternatyvos – kuriami alternatyvų variantai ir sutelkiamas dėmesys į pagrindinės strateginės krypties atradimą.

Ketvirtajame strateginio valdymo proceso etape detalizuojamas apjungtų veiklos pagrindų, strateginių kompetencijų, strateginių pozicijų, įvertinimų aprašymas. Sukuriami dar keli scenarijai, kurie po ketvirto etapo įvertina organizacijos strategijos formulavimą. Remiantis J. Bivainio ir V. Zinkevičiūtės (2006) nuomone, scenarijų kūrimas siejamas su organizacijos individualumu, nes

vadovybės patirtis, jų žinios, asmeninės psichologinės savybės išreiškiami tam tikra individualios reakcijos į aplinkos situacijos forma. Taigi scenarijų kūrimas neatsiejamas strateginių sprendimų priėmimo proceso dalis nuo orientavimosi į organizacijos veiklos pagrindus, pozicijas, bazines kompetencijas (technologiją ir žmonių žinias, įgūdžius).

Valdymas ir kontrolė (*realizavimas*) leidžia įvertinti, kaip organizacijai pavyko įgyvendinti nustatytus strateginius tikslus. Remiantis D. Jankauskiene (2006), strategijos kontrolė vertina, kaip efektyviai organizacijos strategija padeda pasiekti tikslus ir susitelkia ties organizacijos struktūra, vadovavimu, technologijomis, žmogiškaisiais ištekliais, informacijos resursais, operacijų kontrolės sistemomis. Jei vienoje sistemos dalyje pasirinktoji strategija nepadeda pasiekti norimų rezultatų, ji turi būti pakeista. Ši kontrolė vykdoma aukščiausiu lygiu, apimdama visą įmonės veiklą. Remiantis R. De Wit, R. Meyer (2005) nuomone, organizacijos siekimas prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių, skatina priimti konkrečių priemonių kompleksą, kuris užtikrintų strateginių procesų eigą.

Nukrypimas nuo numatytų strateginių tikslų gali būti vertinimas kaip perspėjimas apie vadovybės klaidingai priimtus sprendimus, iškilusias problemas valdyme, netinkamai parinktas priemones pasiekti užsibrėžtų tikslų. Remiantis S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) nuomone, strategijos koregavimas apima strateginių tikslų koregavimą, korporacinės strategijos dalinį keitimą, funkcinį strategijų perprogramavimą, verslo vienetų strategijų performavimą (žr. 10 pav.).



10 pav. Strategijos koregavimo mechanizmas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Stoškaus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, p. 90.

Taigi, sėkmingas strategijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo tarpusavyje suderintos organizacijos struktūros. Jeigu kuri nors viena bendros sistemos grandis funkcionuoja neefektyviai, pasekmės jaučiamos visoje organizacijoje.

Išskiriami žinomi keli pagrindiniai metodologiniai požiūriai, apimantys priimtos strategijos koregavimą ar naujos strategijos rengimą (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 90):

- *Strateginio planavimo požiūris* strategiją traktuojantis kaip organizacijos perspektyvinės veiklos planą.
- *Strateginių sprendimų sisteminės visumos požiūris* strategiją apibūdina kaip ilgalaikių sprendimų, apimančių visas organizacijos veiklos sritis, visumą.
- *Strateginių problemų sprendimo požiūris* strategiją vertina kaip galimų strateginių problemų įvertinimas.
- *Konkurencinio pranašumo numatymo požiūris* akcentuoja įmonės stipriųjų konkurencinių savybių perspektyvinį vystymą.

Pasak Craig K. Tyrana (1994), strategijos keitimas arba įgyvendinimas apima visas organizacijos sritis, todėl įgyvendinant strategiją, turi dalyvauti visos su ta organizacija susijusios sritys. Ne visos organizacijos sugeba tuo pačiu metu integruoti ir prisitaikyti pasirinktoje nišoje prie besikeičiančių aplinkos sąlygų. Tam, kad įmonės sėkmingai plėtotų savo veiklą, joms reikia sudaryti strategines schemas, kurių įgyvendinimas padėtų įgyti kompleksškumo, kuris keltų darbuotojų motyvaciją ir sudarytų sąlygas lanksčiai adaptuotis aplinkoje (Nadkarni, Narayanan, 2007). Pasak Ch. Hill, H. Jones (2004), įgyvendinant strategiją, būtina vykdyti procesų stebėseną, kurios svarbiausios funkcijos yra šios:

- stebėti strategijos įgyvendinimo faktinius rezultatus;
- vertinti, kaip vykdomos strategijos įgyvendinimo užduotys;
- stebėti aplinkos pokyčius ir vertinti, kaip jie atitinka strategijoje daromas prielaidas;
- užtikrinti grįžtamojo ryšio informaciją, kad būtų galima laiku persikirstyti išteklius ir tikslinti bei keisti strategiją;
- skatinti žmones sutelkti pastangas, kad būtų sėkmingai įgyvendinama strategija.

Galima teigti, kad strategija apibūdinama kaip priimamų sprendimų visuma, kuri orientuojasi į organizacijos pranašumo žinojimą ir jo pritaikymą konkurencingoje rinkoje. Įmonei, siekiančiai konkurencinio pranašumo, privalu ieškoti priemonių tobulinti veiklos efektyvumą, įvertinti organizacijos struktūrą, vertybes, taikomas strategijas, vartotojų poreikius, esamų ir potencialių konkurentų veiksmus. Organizacijos pokyčių proceso stebėjimas padeda vertinti numatytų ir įgyvendintų strateginių tikslų santykį.

Ch. H. Kepner ir H. Ikubo (2009) įvardija 3 situacijas, kurių atveju sprendžiami incidentai, kurie turi įtakos priimamų sprendimų potencialiai sėkmei:

- Susidūrimas su daugeliu prieštarų veiksmų poveikiu ir esamos situacijos supainiojimas.
- Pagrindinių priežasčių identifikavimas situacijose, kuriose priimami ryžtingi veiksmai.
- Rizikos mažinimas: sprendimų suderinimas, nustatant galima riziką, ir siekimas išvengti galimų jos identifikavimo sunkumų.

Z. Z. Paprika (2008) straipsnyje minimos K. M. Eisenhardt identifikuotos 4 sritys, kuriuose efektyvių sprendimų priėmėjai dirba geriau už kolegas, užimančias analogiškas pareigas mažiau efektyviose firmose:

- Bendros intuicijos kūrimas;
- Prieštaravimų stimuliavimas;
- Sprendimų priėmimo rėmimas laiko atžvilgiu;
- Organizacijos politinės situacijos poveikio sumažinimas (Paprika, 2008, p. 357).

Strateginių sprendimų priėmimo proceso metu vadovai įgyja alternatyvų požiūrį į problemos sprendimo būdus, alternatyvų vertinimą. K. M. Eisenhardt ir M. J. Zbaracki (1992) teigimu, dėmesys sutelkiamas į strateginių sprendimų priėmimo procese dominuojančias paradigmas, kurios strateginius sprendimus pagrindžia racionalumu ar ribotu racionalumu, politika ir galia, „šiuokšlių dėžės“ modelio principu (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Strateginių sprendimų priėmimo perspektyvų palyginimas

<i>Koncepcija</i>	<i>Racionalumas ir ribotas racionalumas</i>	<i>Politika ir galia</i>	<i>„Šiuokšlių dėžės“ modelis</i>
<i>Pagrindinis indėlis</i>	Absoliutaus racionalumo analizė	Pastovių organizacijos tikslų analizė	Laiko logika, o ne priežastinė logika
<i>Organizacija</i>	Žmonių sambūris, siekiantis bendrų tikslų.	Žmonių sambūris su konkuruojančiais interesais.	Organizuota anarchija
<i>Dalyvavimas</i>	Priklausomybė nuo sprendimo būtinumo.	Priklausomybė nuo interesų, galios.	Nestabilumas: priklausomybė nuo atliekamo darbo kiekio ir struktūros.
<i>Paieška ir analizė</i>	Lokalinė, sprendimo radimui.	Nuomonės pagrindimui, laimėjimui.	Netaikoma
<i>Tikslai</i>	Pagrįsti ir nuoseklūs.	Prieštaraujantys, daugialypiai.	Neapibrėžti, kintantys.
<i>Konfliktas</i>	Teigiamas, tačiau jokio dėmesio į sprendimą.	Aukštas, stimuliuojantis (skatinantis) politinis žaidimas.	Netaikoma
<i>Alternatyvų pasirinkimas</i>	Numatomos, racionalios pažinimo ribos ir ciklai.	Interesų konfliktai daro poveikį per efektyvias koalicijas.	Atsitiktiniai problemų, sprendimų, dalyvių susidūrimai, ir galimybės.
<i>Pabrėžimas</i>	Problemos išsprendimas	Konfliktų išsprendimas	Problemos ieškojimas
<i>Naujos diskusijos</i>	Racionalumas kaip monolitinė struktūra prieš euristinius metodus.	Politinė veikla kaip veiksminga prieš neveiksminga.	„Šiuokšlių dėžė“ kaip galiojantis aprašymas, prieš žymėjimui nepaaiškinamą dispersiją

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making. Strategic Management Journal. Nr. 13, p. 32.

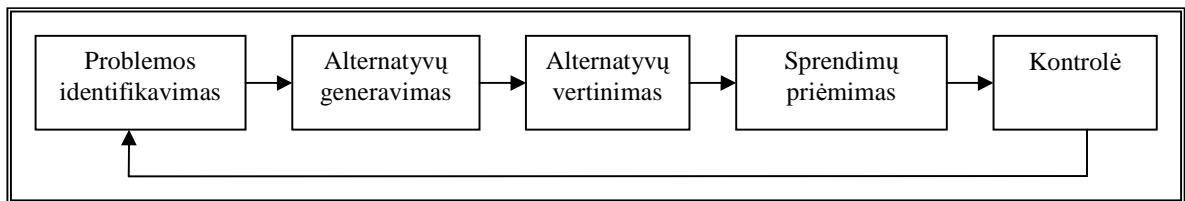
N. Busham ir K. Rai (2004) išskiria kritines problemas, susijusias su strateginių sprendimų priėmimo procesu:

- Neapibrėžtumas: netikrumas dėl nepakankamų žinių ir pernelyg didelio sudėtingumo.
- Savarankiškas vykdymas ir pasmerkti žlugti numatymai: nenustatyti faktai apie padėtį organizacijos išorėje, kurie stipriai paveikė sprendimus.
- Susiskaidymas: politikos planavimo proceso suskaidymas į atskiras, bet susijusias vietines funkcines grupes.

Atsižvelgus į 3-ioje lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, kad kritinių problemų, priimant strateginius sprendimus, išsprendimas įgyvendinamas racionalaus suvokimo ribose, atsižvelgus į vieningos struktūros tarpusavio ryšius, nuoseklius tikslus, siekiant visų organizacijos narių suinteresuotumo vykdoma veikla.

Klasikiniu požiūriu yra išskiriami trys sprendimų priėmimo modeliai: *racionalus*, *riboto racionalumo bei intuityvus*. (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008, p. 363).

J. Moll, Z. Hoque (2006) pateikia racionalaus sprendimo priėmimo procesą, kai dalyvis priima sprendimą ir vertina kiekvienos alternatyvos naudą su optimaliai galima nauda (žr. 11 pav.). Kai veiklos alternatyva suderinama su optimalia alternatyva, sprendimas pagrindžiamas racionalia nuomone.



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

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Moll, J., Hoque, Z. (2006). *Rational Choice Theory*. Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods. London: Spiramus, p. 8.

Pasak P. Gibcus, P. A. M. Vermeulen, E. Radulova (2008), racionalaus sprendimų priėmimo procese, atsižvelgiant į racionalumu pagrįstą informaciją, kiekvienoje konkrečioje situacijoje pasirenkama alternatyva optimaliam rezultatui. Remiantis N. Bhushan ir K. Rai (2004) nuomone, strateginiai sprendimai įvardijami kaip optimaliausia alternatyva, kurios priėmimui būtina atlikti strateginę analizę, parengti strateginį planą, pasirinkti pasirinkimų vertinimo metodus, kurie patvirtintų alternatyvos pagrįstumą.

Esant aplinkos turbulencijai ir neapibrėžtumui, konkurencingumui, riboto racionalumo modelis atsirado kaip alternatyva klasikinio racionalumo koncepcijai. Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis grindžiamas aplinkos supratimu ir pažinimu, nei kuo didesnio informacijos kiekio surinkimu ir apdorojimu. Pasak S. P. Robbins (2003), vadovaujantis ribotu racionalumu, supaprastinami problemų

sprendimų modeliai, išskiriami esminiai problemų momentai, pasirenkant pažįstamus kriterijus ir ribotą alternatyvų (patikrintų sprendimų) skaičių.

Klasikinio požiūrio ribos gana akivaizdžios, kadangi visų alternatyvų identifikavimas yra neįmanomas, atsižvelgiant į intensyviai kintančius aplinkos faktorius. Racionalumas gretina visas tam tikrų alternatyvų pasekmes, kurios laikomos ir neįmanomos, nes būtina įvertinti visų galimų atvejų tikimybę. Neoklasikinio racionalumo požiūris dėmesį skiria analizei pusiau racionaliam sprendimų priėmimui, atsižvelgiant į neapibrėžtumą ir riziką. Neoklasikinio racionalaus požiūrio sprendimų priemonėmis laikoma SSGG analizė, grynosios dabartinės vertės metodas, sąnaudų ir naudos analizė.

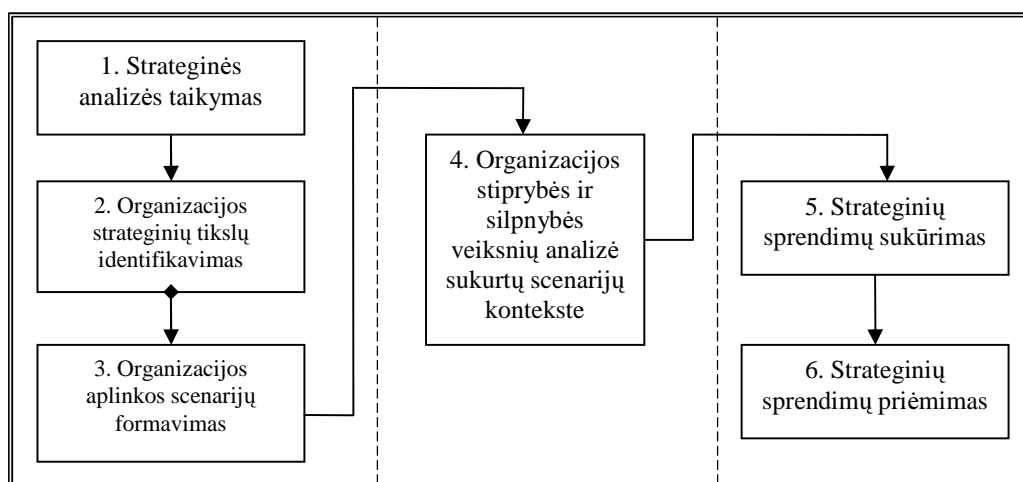
Esant dideliame aplinkos neapibrėžtumui, informacijos ir laiko stygiui, intuityvūs sprendimai priimami, atsižvelgus į patirtį, sukauptas žinias. L. Gudonavičius ir A. Savanevičienė (2008), remdamiesi J. H. Klein ir D. F. Cooper (1982) nuomone, teigia, kad intuityvaus sprendimų priėmimo proceso vyksmas plėtojamas sprendėjo mintyse, atsižvelgus į glaudų jo ryšį su pažinimu. Pasak S. P. Robbins (2003) intuityvus sprendimų priėmimas grindžiamas sukaupta patirtimi ir racionalios analizės pritaikymu, kurie papildo vienas kitą šio proceso eigoje.

Taigi galima teigti, kad racionalus sprendimų priėmimo procesas apima vidinių pajėgumų pritaikymą išorinėje aplinkoje, pasirenkant geriausią alternatyvą. Sisteminga analizė padeda kiekybiškai įvertinti įvairias alternatyvas ir teikia racionalų pagrindą optimaliam sprendimo priėmimo varianto pasirinkimui. Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelio pasirinkimą sąlygoja laiko, žinių (patirties) stoka. Intuityvus sprendimų priėmimas grindžiamas patirtimi, sukaupta informacija apie atitinkamą problemos sprendimą situacijos kontekste.

1.2.2. Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka strateginių sprendimų priėmimo procesui

Pasak C. Gilligan ir R. M. S. Wilson (2009), organizacijos priimamus strateginius sprendimus su vidine ir išorine aplinkomis sieja glaudus sąryšis. Galutinį priimamo sprendimo rezultatą sąlygoja organizacijos veiklos galimybės, jos derinimas su aplinkos veiksniais per sprendimų priėmimo procese tikėtinų rezultatų adaptaciją. Vadovams, siekiant strateginių galimybių, būtinų lėšų, pajėgumų panaudojimo, būtina atsižvelgti į organizacijos veiklos ir jos išteklių atitikimus, aplinkos sudėtingumą ir kintamumą, vertybių ir lūkesčių poveikį, formuojant įmonės strategiją.

Aplinkos kintamumas, laiko trūkumas sprendimų priėmimo procesui suteikia sąsają tarp didesnės rizikos veiksnių ir priimamų ilgalaikių sprendimų kiekio sumažėjimo. Atsižvelgiant į šias prielaidas, tinkamų sprendimų priėmimui būtina kurti sistemingą sistemą, apimančią kuo daugiau analizės priemonių. Detalizuotas strateginių sprendimų priėmimo procesas apibūdinamas kaip pavaizduota 12-ame paveiksle.



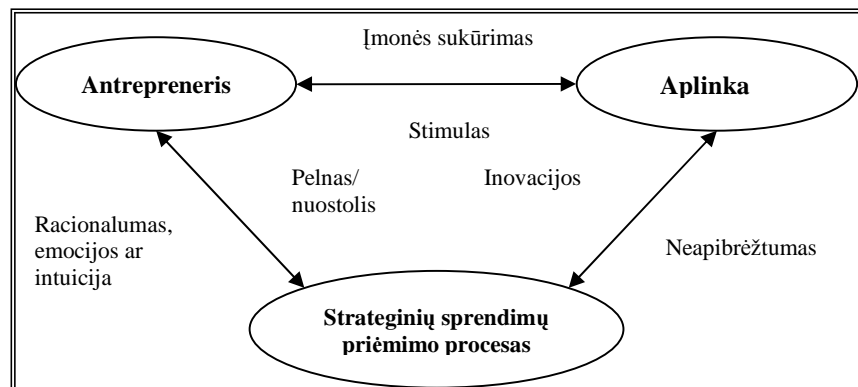
12 pav. Strateginių sprendimų priėmimo procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Bhushan, N., Rai, K. (2004). Strategic Decision Making – Applying the Analytic Hierarchy Process. The United States of America: Springer-Verlag London Limited, p. 4.

Remiantis 12-ame paveiksle pateikta strateginių sprendimų priėmimo proceso schema, galima teigti, kad atliekant organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnių identifikavimą, nustatomas supratimas apie dabartinės ir tikslinės konkurencijos padėtį, grėsmes, galimybes, problemas. Antrajame strateginių sprendimų priėmimo proceso etape nustatomi organizacijos strateginiai tikslai ir parengiamas planas numatytų tikslų įgyvendinimui, pasirenkant alternatyvius metodus, įvertinant rizikos laipsnį. Organizacijos aplinkos scenarijų formavimo etape nustatomi alternatyvų vertinimo kriterijai, patikrinamas kiekvieno scenarijaus pagrįstumas, atsižvelgiant į reikalingų pajėgumų vykdymą, apribojimus. Ketvirtajame etape svarbu identifikuoti komandą ir individualius vaidmenis (sprendimų priėmėjai, ekspertai, finansų analitikai, konsultantai) ir įvertinti įvairias alternatyvas ir pareikšti galimas problemos sprendimo kryptis (pagal kelis kriterijus, norimo optimalumo principą). Strateginių sprendimų sukūrimo etape sprendimai galutinai suklasifikuojami pagal pagrįstą riziką, pelną, naudojant įvairias finansinių sprendimų priėmimo priemones (investicijų grąža, atsipirkimo laikotarpis, grynoji dabartinė vertė, vidinė grąžos norma). Galutiniame strateginių sprendimų priėmimo etape įdiegiama geriausia alternatyva.

Strateginių sprendimų priėmimo procese akcentuojama efektyvaus turimos informacijos interpretacijos ir panaudojimo svarba. Remiantis Ch. W. L. Hill ir G. R. Jones (2008) nuomone, vienas iš požiūrių, kuriuo remiantis vadovai geriau panaudotų savo žinias ir informaciją, įvardijamas bendro pažinimo nukrypimo tendencingumo suvokimas, kuris gali lemti blogų sprendimų priėmimą. Todėl R. Mead ir T. G. Andrews (2009) teigimu, strateginių sprendimų priėmimo procesas turi skirti dėmesio vidinės organizacijos aplinkos ir verslo aplinkos analizei.

P. Gibcus, P. A. M. Vermeulen, E. Radulova (2008), remdamiesi Mintzberg (1976), Papadakis (1998), Mador (2000) ir kitų autorių nuomone, pateikia sprendimų priėmimo modelį, kuris sujungia tris pagrindinius komponentus: aplinką, sprendimui būdingą charakteristiką ir patį antreprenerių (žr. 13 pav.).

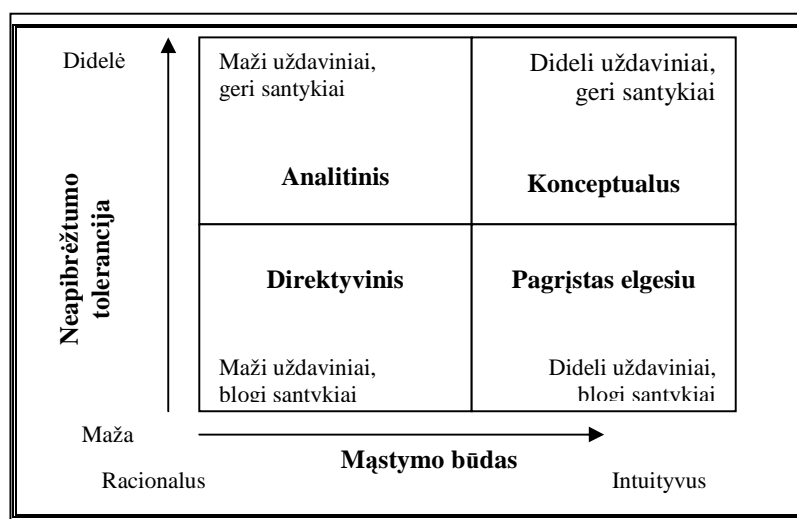


13 pav. Verslo sprendimų priėmimo struktūra

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M., Radulova E. (2008). *The decision-making entrepreneur: a literature review*. Entrepreneurial Strategic Decision-Making, A Cognitive Perspective. USA: Edward Elgar Publishing, Inc, p. 16.

Sprendimų priėmimo proceso eigoje atsižvelgiama į aplinkos turbulencijos laipsnį, sprendimo specifiką, pagrįsta pažinimu ar racionalumu. Šie faktoriai tarpusavyje susiję tiesioginiais ryšiais, priimant sprendimus.

Tinkamo sprendimo pasirinkimui įtakos turi vadovui priimtinas vadovavimo stilius pavaldinių atžvilgiu sprendžiamos problemos kontekste (žr. 14 pav.).



14 pav. Sprendimų priėmimo modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 105, Huber, D. (2006). Leadership and Nursing Care Management, Third Edition. USA: Elsevier Health Sciences, p. 18.

S. P Robbins (2003) teigia, kad analitiniu sprendimų stiliumi pasižymintys vadovai pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie naujų situacijų ir su jomis susitvarkyti. Konceptualiojo sprendimų priėmimo stiliaus žmonės sutelkia dėmesį į ilgalaikes perspektyvas, surasdami kūrybiškus problemų sprendimus (žr. 14 pav.). Elgesiu pagrįsto sprendimų priėmimo stilius apibūdina gebančius dirbti su kitais sprendimus priimančiais žmonėmis, stengiantis išvengti konfliktų ir randant tarpusavio susitarimą. Analitiniu sprendimų priėmimo stiliumi pasižymintys žmonės naudojami minimaliu informacijos kiekiu ir įvertindami kelias alternatyvas, orientuojantis į trumpalaikę perspektyvą.

Pasak D. Huber (2006), dėmesys sutelkiamas į vadovo pasirengimą: gebėjimus ir pasiruošimą. Darbo sugebėjimai grindžiami darbo patirtimi, žiniomis, problemų sprendimo galimybėmis, atsakomybės prisiėmimu, terminų įvykdymu. Pasiruošimas padeda būti pasirėngusiam prisiimti atsakomybę, teigti teigiamą požiūrį į įsipareigojimus atlikti užduotis. Psichologinis pasirengimas pasireiškia per pasiruošimą prisiimti tam tikrą rizikos lygį ir darbo reikalavimus, kartu apimant motyvaciją, teigiama darbo požiūrį ir nepriklausomybės jausmą.

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. Sprendimų priėmimo procese dėmesys sutelkiamas į vadovo ir pavaldinių santykių būklę. Esant aukštam bendradarbiavimo lygiui, palankiam organizacijos klimatui, sprendimai priimami pasitariant, nepriklausomai nuo sprendimo pobūdžio. Organizacijoje vyraujanti blogi, įtempti santykiai turi įtakos vadovo ar pavaldinių vienpusiam sprendimų priėmimui.

1.3. Strateginio mąstymo įtakos strateginių sprendimų priėmimo procese interpretacijos

Priimant sprendimus, svarbu įvertinti informacijos reikšmę organizacijoje, nes vadovui gali kilti problemų sprendimų priėmimo procese, neadekvačiai pasielgiant dėl klaidingo situacijos suvokimo. M. Daly, F. Adam, J. C. Pomerol (2008) pateikia 5 suvokimo lygius, kuriuose strateginis mąstymas plėtojamas kaip mokymasis, suvokiant tikrovę (žr. 4 lentelė).

Vadovų mąstymo interpretavimo, atsižvelgus į turimos informacijos srautus, pateikimas yra supaprastinamas, iš esmės nenutrūkstamas, tolydus procesas į atskirus vienetus, atskleidžiant informacijos svarbą problemų sprendimo procese (Daly, Adam, Pomerol, 2008, p. 19). Remiantis 4 lentelės pateikta informacija, galima teigti, kad didėjant informacijos konkretumo laipsniui kaupiama informacija (patirtis), kuri plėtojama, formuojant problemų sprendimų modelius.

Vadovų mąstymas skirtingose kognityvinio proceso lygiuose

Vadovų mąstymo interpretavimas			Abstraktus lygis
Pažinimo lygiai	1.	Kultūrinis ir psichologinis suvokimas; problemos nemodeliuojamos, nors turi tam tikrą pavidalą šiame lygyje, leidžiamas vieno sprendimo patvirtinimas; suvokiamos galimos problemų priežastys.	Maksimumas
	2.	Problemų skaidymas, formalizavimas. Nepilnas problemų struktūrizavimas; vadovai remiasi marketingo, rinkodaros proceso informacija. Duomenys reikalingi formalizuoti idėjas ir patikrinti hipotezes; išankstinis modelis – projektinis, reikalaujantis vadovų ir analitikų diskusijų.	↑ ↓
	3.	Sprendimų priėmėjai atlieka problemų sprendimų struktūrizavimą; sukuriama perspektyvus tyrimo modelis perspektyvų sprendimui ir diskusijai su analitika: dėl nedidelio pritaikomumo informacijos (OLAP duomenų bazės panauda).	
	4.	Sprendimų priėmėjai atlieka slaptą tyrimą, pasinaudojus sukurtu modeliu; galutinis rezultatas - charakterizuojama tinkamos informacijos panaudojimo vertė; išsaugomi ir formalizuojami tyrimo rezultatai.	
	5.	Vadovai išsprendžia daugelį problemų; operacionalizavimas; modelio ataskaita nurodo tendencijas; kaupiama informacija, kurios prieinamumas vadovams minimaliomis pastangomis bet kuriuo laiku.	Minimumas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Daly, M., Adam, F., Pomerol, J. C. (2008). *Analysing the True Contribution of Decision Support Tools to Decision Making – Case Studies in Irish Organisations*. Collaborative Decision Making – Perspectives and Challenges. Netherlands: IOS Press, p. 18.

Remiantis I. Kutschera, M. H. Ryan (2009) nuomone, jei priimant sprendimus nėra išsamios informacijos arba naudojami netikslūs analizės duomenys, aukštesnio lygio vadovai vadovaujami intuicijos sugebėjimais, esant neapibrėžtumui ir laiko stokai. Autoriai pateikia kelėtos žingsnių sąveiką, kuri pagerina strateginio mąstymo procesą ir padidina tikimybę, kad intuityvi perspektyva duoda teigiamų rezultatų (žr. 15 pav.).

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

15 pav. Veiksmai, siekiant pagerinti strateginį mąstymą, vadovaujantis intuicija

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Kutschera, I., Ryan, M. H. (2009). Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers. *SAM Advanced Management Journal*. Summer 2009, Vol. 74, p. 18.

Pirmajame etape (žr. 15 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).

Remiantis L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008) nuomone, „įvertinant aplinkos dinamiškumą, strateginis mąstymas padeda įvertinti praeities ir dabarties pokyčius, vadovams priimti sprendimus <...> Tačiau, skirtingame vidinės ir išorinės aplinkos kontekste sprendimo priėmimo pobūdis skiriasi. Sprendimo priėmimui skirtas laikas bei vidiniai organizacijos veiksniai įtakoja vieno ar kito strateginio sprendimo priėmimo modelio pasirinkimą“. Taigi, strateginių sprendimų priėmimo procesas priklauso nuo veiksnių, kuriais išreiškiamas strateginis mąstymas.

Z. Monkevičienė (2001) teigia, kad strateginio mąstymo plėtojimas pasireiškia per tam tikrą analizės ir kūrybos santykį, priklausomai nuo analitinio ar kūrybinio mąstymo dominavimo strateginių procesų valdymo eigoje. Strateginis mąstymas įvardijamas kaip esminė strateginių procesų dalis, kuri turi įtakos metodinių priemonių pasirinkimui organizacijos strategijos rengimo procese.

Atsižvelgiant į vidinę ir išorinę aplinką, organizacijos viduje išskiriama analizės ir kūrybinio faktoriaus kombinacija, kuri gali padėti pasiekti strateginio valdymo efektyvumo. Esant aukštam turbulencijos lygiui, veikloje daugiau dominuoja kūrybinis veiksnys nei analizė, pagrįsta turimais faktais.

Vertinant aplinkos pokyčių įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese, pasirenkamas sprendimų priėmimo modelis, atsižvelgiant į esminius strateginio mąstymo bruožus. L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008) sudarytas modelis (žr. 16 pav.) integruoja strateginių sprendimų priėmimo naudojimo pobūdį tam tikrame aplinkos neapibrėžtumo laipsnyje, išskiriant organizacijos vidinį potencialą numatytų tikslų įgyvendinimo procese. Galima teigti, kad strateginio mąstymo įtaka strateginių sprendimų priėmimo procese apibrėžiama kaip tam tikrų faktorių, kurie plėtojami proceso eigoje, svarba tiek teoriniu ir praktiniu aspektu.

		APLINKOS KOMPLEKSIŠKUMAS			
		PAPRASTA		SUDĖTINGA	
DINAMIŠKA		Didesnis negu vidutinis neapibrėžtumumas Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis		Didelis neapibrėžtumumas Intuityvus sprendimų priėmimo modelis	
		<i>Stiprybės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui galimybės realizuoti.	<i>Silpnybės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos silpnųjų savybių neutralizavimui pasinaudojant galimybėmis.	<i>Stiprybės</i> Atsižvelgiant į ankstesnę asmeninę patirtį priimami sprendimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui galimybės realizuoti.	<i>Silpnybės</i> Atsižvelgiant į ankstesnę asmeninę patirtį priimami sprendimai organizacijos silpnųjų savybių neutralizavimui pasinaudojant galimybėmis.
APLINKOS DINAMIŠKUMAS		Sprendimai priimami su prielaida: „ateitis gali būti visiškai nepanaši į praeitį“.		Sprendimai priimami su prielaida: „neapibrėžtos sąlygos, trūksta laiko, informacijos“.	
		<i>Grėsmės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui grėsmėms išvengti.	<i>Grėsmės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos silpnųjų savybių stiprinimui grėsmėms išvengti.	<i>Grėsmės</i> Atsižvelgiant į ankstesnę asmeninę patirtį priimami sprendimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui grėsmėms išvengti.	<i>Grėsmės</i> Atsižvelgiant į ankstesnę asmeninę patirtį priimami sprendimai organizacijos silpnųjų savybių stiprinimui grėsmėms išvengti.
STABIILI		Mažas neapibrėžtumumas Racionalus sprendimų priėmimo modelis		Vidutinis neapibrėžtumumas Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis	
		<i>Stiprybės</i> Atsižvelgiant į praeities įvykius atliekami skaičiavimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui galimybės realizuoti.	<i>Silpnybės</i> Atsižvelgiant į praeities įvykius atliekami skaičiavimai organizacijos silpnųjų savybių neutralizavimui pasinaudojant galimybėmis.	<i>Stiprybės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui galimybės realizuoti.	<i>Silpnybės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos silpnųjų savybių neutralizavimui pasinaudojant galimybėmis.
APLINKOS DINAMIŠKUMAS		Sprendimai priimami su prielaida: „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“.		Sprendimai priimami su prielaida: „žinios seka iš veiksmo (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)“.	
		<i>Grėsmės</i> Atsižvelgiant į praeities įvykius atliekami skaičiavimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui grėsmėms išvengti.	<i>Grėsmės</i> Atsižvelgiant į praeities įvykius atliekami skaičiavimai organizacijos silpnųjų savybių stiprinimui grėsmėms išvengti.	<i>Grėsmės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos stipriųjų savybių panaudojimui grėsmėms išvengti.	<i>Grėsmės</i> Interpretuojant neapibrėžtą situaciją priimami sprendimai organizacijos silpnųjų savybių stiprinimui grėsmėms išvengti.

16 pav. Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus (modifikuota pagal Duncan, 1972; David, 1995)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis: Gudonavičius, L., Savanavičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus. *Ekonomika ir vadyba: 2008*, Nr. 13, p. 365.

Esant dideliame aplinkos neapibrėžtumui (tiriančiai ir kūrybiškai aplinkai), vadovo priimami sprendimai pagrindžiami ankstesne asmenine patirtimi (žr. 16 pav.). Pasak Z. Monkevičienės (2001), aukščiausiam turbulencijos lygyje, valdymo stilius pagrįstas kūrybiškumu, inovatyvumu, strategine vizija. Šiame aplinkos neapibrėžtumo lygyje dominuoja įgimtas strateginis mąstymas, dominuoja intuicijos sugebėjimai. Vadovų naudojamos metodinės priemonės: tebevykstanti analizė, išankstinio įspėjimo sistemos. Nuspėjamiems, nutrūkstantiems pokyčiams numatyti naudojama nenumatytų aplinkybių planai, scenarijų analizė.

Esant didesniai nei vidutinis neapibrėžtumumas (numatanti aplinka), strateginiai sprendimai priimami, atsižvelgiant į neapibrėžtos situacijos interpretacijas. Šiuo konkrečiu atveju vadovas vadovaujasi numatymu, optimizuodamas savo žmogiškąjį kapitalą, pasitelkdamas aplinkos skenavimą, konkurentų analizę (Monkevičienė, 2001, p. 21). Šiame aplinkos turbulencijos lygyje, priimant

sprendimus, plėtojamas oportunistinis strateginis mąstymas, reaguojant į sparčiai kintančią aplinką, koncentruojantis į smulkmenas, naujų alternatyvų ieškojimą ir atradimą.

Esant vidutiniam aplinkos neapibrėžtumui (reaktyvi aplinka – lėti augantys pokyčiai), sprendimų priėmimas grindžiamas, interpretuojant situaciją, prisitaikant prie organizacijos pokyčių proceso. Šiame turbulencijos lygyje naudojamos metodinės priemonės kaip finansinė kontrolė, išplėstas biudžetų taikymas. Vadovai plėtoja dialektinį strateginį mąstymą, pripažindami apribojimus (duomenų netikrumą) ir jų intensyvumo mažinimas.

Mažas neapibrėžtumas (stabili aplinka) pasižymi stabilumu, todėl vadovai šioje aplinkoje sprendimus priima, atsižvelgdami į praeities įvykius ir atlikdami skaičiavimus (žr. 16 pav.). Naudojamos metodinės priemonės, rengiant organizacijos strategiją: nuleidimo iš viršaus politika, iš apačios į viršų biudžetai padeda kontroliuoti ir atmesti pokyčius ir išlaikyti stabilumą. Šiame turbulencijos lygyje dominuoja hipoteze pagrįstas strateginis mąstymas, atsižvelgiant į didelius informacijos kiekius laiko atžvilgiu.

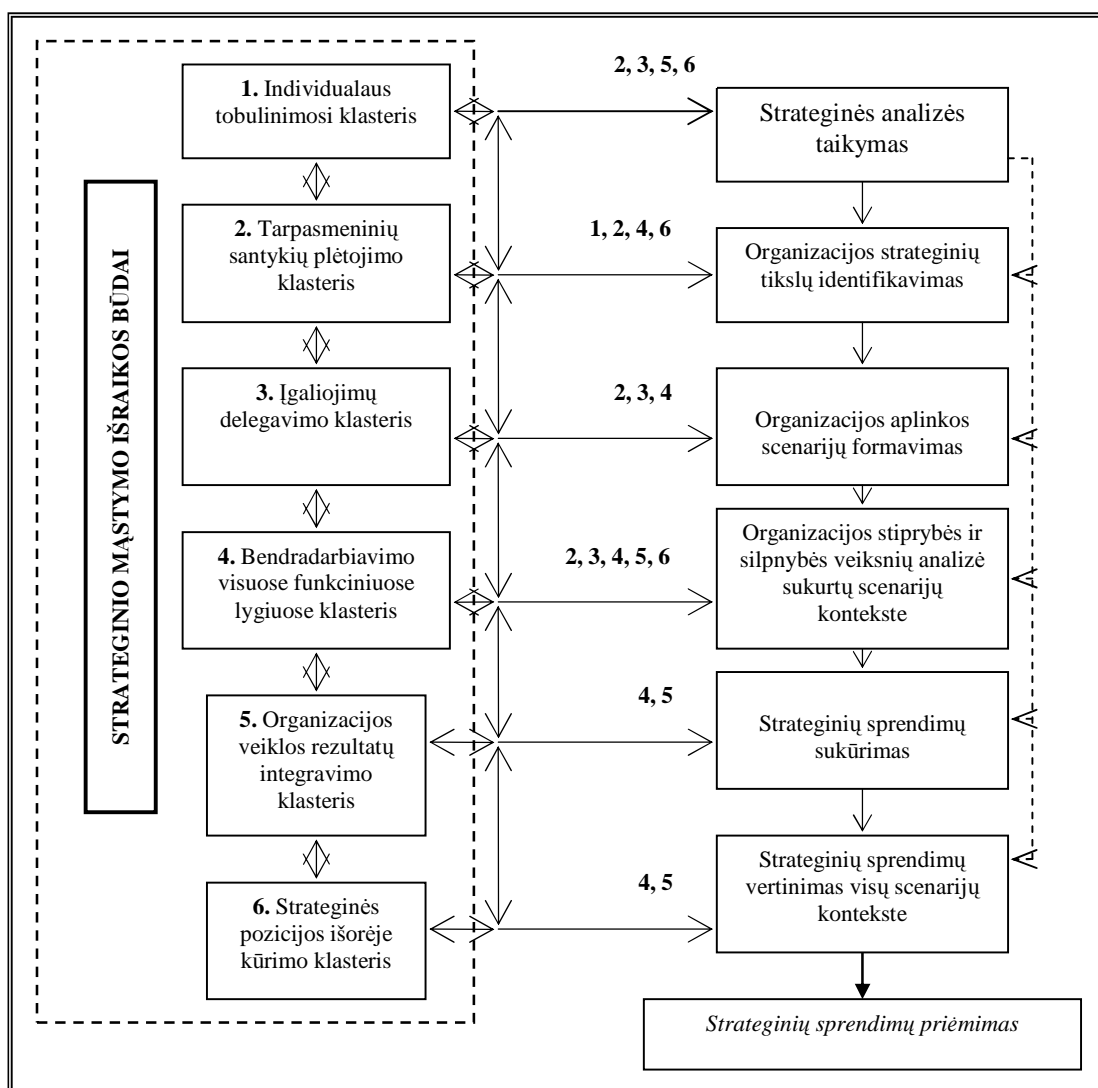
Strateginių procesų plėtojimas didelio neapibrėžtumo aplinkoje vyksta realiu laiku, dėmesys skiriamas kūrybiniam faktoriui. Mažo, vidutinio, didesnio nei vidutinis neapibrėžtumo aplinkoje strategija rengiama periodiškai, daugiau koncentruojantis į analizę, atsižvelgus į turimos informacijos srautus.

Atlikta teorijoje paminėtų strateginio mąstymo elementų, plėtojimo sričių, strateginių sprendimų priėmimo proceso etapų sintezė pateikia strateginio mąstymo/strateginių sprendimų priėmimo proceso sąveikos modelį (17 pav.).

Atsižvelgus į Haines Strateginės vadybos Centro pateiktus 6 lygius, kuriuose strateginis mąstymas plėtojamas tam tikros išraiškos forma, siejami tarpusavio ryšiai tarp faktorių ir strateginių sprendimų priėmimo proceso etapų realizavimo.

Šiame modelyje atsispindi trys pagrindinės dimensijos, kurios apibūdina strateginį mąstymą. 6-ių lygių veiksniai įvardijami kaip turinys, minčių suderinamumas laiko erdvėje – praktinis faktorių plėtojimas laiko atžvilgiu strateginių sprendimų priėmimo procese. Šis modelis atskleidžia vadovų strateginį mąstymą per jų tam tikro elgesio modelį situacijos ir aplinkos kontekste.

Remiantis 17 paveikslu, išskiriami klasterių, kuriuose plėtojamas strateginis mąstymas, ir strateginių sprendimų priėmimo proceso etapų tarpusavio ryšiai.



17. pav. Strateginio mąstymo/strateginių sprendimų priėmimo proceso sąveikos modelis

Atliekant strateginę analizę, šio etapo eigoje svarbu atsižvelgti į tarpusavio santykių plėtojimo, įgaliojimų delegavimo, organizacijos veiklos rezultatų integravimo, strateginės pozicijos išorėje kūrimo klasterių plėtojimą, nes šiuose lygiuose išskiriami faktoriai, kurių pritaikymas strateginiuose procesuose orientuojamas į organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnių identifikavimą. Nustatant organizacijos strateginius tikslus, priskiriami 1, 2, 4, 6 klasteriai, kurių veiksnių plėtojimas sąlygoja strateginių tikslų identifikavimą ir kryptingą, nuoseklų veiklos organizavimą. Tiek formuojant organizacijos aplinkos scenarijus, atliekant organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnių analizę sukurtų scenarijų kontekste, dėmesys skiriamas žmogiškojo kapitalo indėlio svarbai strateginių procesų proceso vystymui aplinkos kontekste. Strateginių sprendimų sukūrimo ir įvertinimo etapuose akcentuojama faktorių, kurie siejami su efektyviu organizacijos veiklos rezultatų integravimu, siekiant užtikrinti

strategines pozicijas, svarba. Šis preliminarus modelis įvardija strateginio mąstymo plėtojimo įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese.

2. Tyrimo metodologija

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra

Tyrimo tikslas – ištirti verslo vadovų strateginio mąstymo įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese. Tyrimo objektas – vadovų strateginio mąstymo išraiška.

Empirinis tyrimas sprendžia tokius *uždavinius*:

1. Patikrina konceptualų strateginio mąstymo išraiškų/strateginių sprendimų priėmimo proceso sąveikos modelį (žr. 17 pav.) ir aplinkos neapibrėžtumo įtakos, priimant strateginius sprendimus, modelį (žr. 16 pav.) empiriniame lygyje.
2. Įvertina strateginio mąstymo įtaką, atsižvelgiant į jo reikšimosi būdus, strateginių sprendimų priėmimo procese.

Tyrimo metodika ir organizavimas. Siekiant įvertinti vadovų strateginio mąstymo reikšimosi būdų įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese, buvo atliekama literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojami šie metodai: anketinė apklausa, statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS 17.0, Microsoft Office Excel 2003 programa ir duomenų analizė.

Dėl tiriamos srities specifiškumo pasirenkamas anketinės apklausos metodas. Tyrimo klausimyną galima suskirstyti į 5 blokus:

- *Demografinis blokas.* Šį klausimyną sudaro 9 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.
- *Strateginio mąstymo įtakos vertinimas strateginių sprendimų priėmimo procese.* Atlikus teorinių šaltinių analizę, pateikiamas ir empiriniame tyrime diegiamas modelis, kuriame išskiriami 6 strateginio mąstymo plėtojimo lygiai, kurie integruojami strateginių sprendimų priėmimo proceso etapuose (žr. 17 pav.), siejant juos tarpusavio ryšiais.
- *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.
- *Metodinių priemonių naudojimo, esant tam tikram aplinkos turbulencijos lygiui, vertinimas,* atskleidžiant verslo aplinkos turbulencijos lygių ir strateginio mąstymo dominančių ryši.

- *Strateginių sprendimų priėmimo pagrįstumo, esant tam tikram aplinkos neapibrėžtumo laipsniui, vertinimas*, remiantis L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008) pateiktu teoriniu vidinės ir išorinės aplinkos įtakos, priimant strateginius sprendimus, modeliu (žr. 16 pav.).

Tyrimo instrumento pagrindimas

Empiriniam tyrimui atlikti panaudotas anketinis apklausos metodas (1 priedas). Respondentų demografinius duomenis, t.y. jų lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas organizacijoje, bendrą ir dabartinį vadybinį stažą organizacijoje, organizacijos, kurioje dirba respondentas, dydį, darbuotojų skaičių ir veiklos pobūdį, nagrinėjo 1-9 klausimai.

10-67 teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti kaip strateginis mąstymas plėtojamas strateginių sprendimų priėmimo procese. Respondentų strateginio mąstymo plėtotės vertinimui naudojamas *Strategic Thinking Self Assessment 360⁰ Leadership Competencies Instrument* (Stephen Haines & Partners, 2005, distributorius: Haines Centre for Strategic Management). Tyrimo instrumentas matuoja strateginį mąstymo plėtojimą, organizuojant 6 klasterius. Šio darbo eigoje tyrimo instrumentas buvo modifikuotas, praplečiant klasterių skalę. Respondentai įvertino kiekvieną iš pateiktų teiginių pagal tai, kiek išvardyti uždaviniai, dalykai svarbūs (pagal tokias skales: visai ne (1), ne (2), truputį (3), taip (4), tikrai taip (5)) strateginių sprendimų priėmimo procese ir kaip dažnai jie demonstruoja tokį elgesį, diegiant, realizuojant išvardytus dalykus sprendimo priėmimo procese (pagal tokias skales: praktiškai nediegiu, retai, gana dažnai, praktiškai visada). Adaptuojant klausimyną (*Strategic Thinking Self Assessment 360⁰ Leadership Competencies Instrument*), buvo atliktas vertimas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą.

68-78 teiginiais įvertinamas vadovų požiūris į strategijos rengimo sampratą ir praktinis pritaikomumas, remiantis strateginių mokyklų pateikiamomis charakteristikomis.

79-89 teiginiais vertinamos metodinės priemonės, naudojamos strateginiuose procesuose, atsižvelgus į verslo aplinkos turbulencijos lygių ir strateginio mąstymo dominančių ryšius (Z. Mockevičienė, 2001, p. 21).

90-107 teiginiais buvo įvertinti strateginių sprendimų priėmimo pagrįstumo veiksniai tam tikro neapibrėžtumo aplinkoje, remiantis L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008) pateiktu teoriniu vidinės ir išorinės aplinkos įtakos, priimant strateginius sprendimus, modeliu.

Tyrimo imtis ir organizavimas

Strateginio mąstymo įtakos strateginių sprendimų priėmimo procese tyrimas buvo atliktas 2010 m. kovo – balandžio mėn. Atsižvelgiant į respondentams, šiuo atveju verslo vadovams, būdingą laiko trūkumą, pasirinkta atlikti anketinę apklausą. Apklausoje dalyvavo Šiaulių ir Klaipėdos regionų įmonių

vadovai, kurie vadovauja rinkoje įsitvirtinusioms ir tarpusavyje konkuruojančioms prekybinio, gamybinio pobūdžio, paslaugų teikimo įmonėms.

Taikant negražintinę imtį, tiriant požymio vidurkį vienetų skaičius nustatomas iš formulės (E. Bagdonas, 2004):

$$n = \frac{t^2 W(1-W)N}{\Delta p^2 N + t^2 W(1-W)}. \quad (1.)$$

n – imties didumas; t – patikimumo koeficientas; Δp – tikslumas; N – tiriama visuma; W – dispersija, tiriant požymio dalį, $W=0,5$.

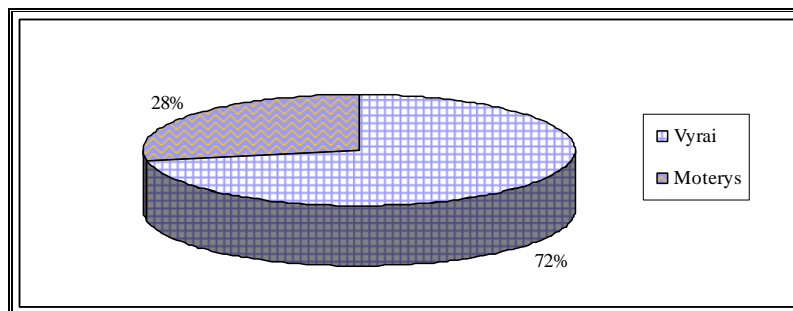
Remiantis (1.) formule, apskaičiuota, kad esant $t = 3$, kai $P = 0,997$; $\Delta = 5\%$, vadovų imtį sudaro 73 respondentai. Tokio didumo imtis tenkina tyrimui, atsižvelgiant į tiriamos srities specifiškumą.

Tyrimui buvo išplatintos 80 anketų, iš kurių sugrįžo 72 (užpildytos 46 popierinės versijos ir 26 elektroniniu būdu) anketos. Anketos buvo išplatintos, suderinant su Klaipėdos ir Šiaulių regionų įmonių vadovais, persiunčiant anketą elektroniniu būdu arba susitikus tiesiogiai užpildoma tyrėjo akivaizdoje. Tinkamiausias anketos pildymo būdas yra betarpiškas tyrėjo ir tiriamųjų bendravimas, todėl apklausa truko 1,5 mėn. 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. Anketų gauti duomenys susisteminti, apdoroti ir pavaizduoti grafikais.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

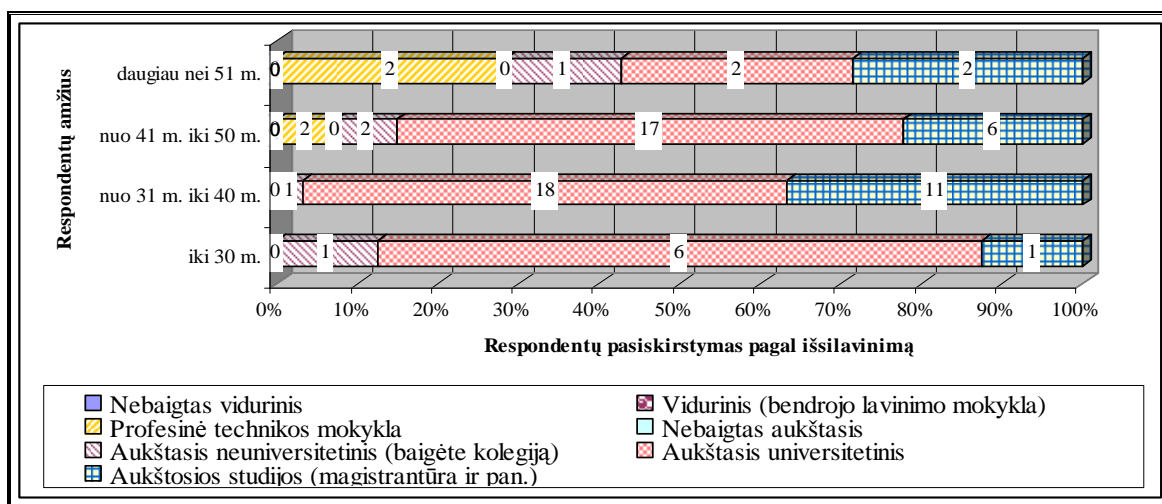
2.2.1. Demografinių duomenų pasiskirstymas

Apklausoje dalyvavo 72 respondentai, iš kurių daugumą sudarė vyrai (52 respondentai) (žr. 18 pav.), tuo tarpu moterys sudarė 28 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.



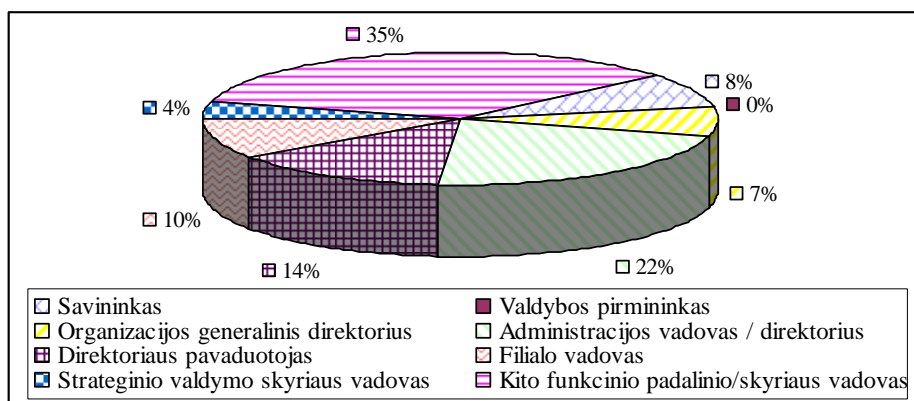
18. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal amžių (žr. 2 priedas: 1 lentelė), apklausoje daugiausiai dalyvavo respondentai, kurių amžius nuo 31 m. iki 40 m., t.y. 42 p.p. visų respondentų (10 moterų ir 20 vyrų) (žr. 19 pav.). Tik 4 p.p. (3 asmenimis) mažiau pasiskirsto respondentai, priskiriami amžiaus nuo 41 m. iki 50 m. grupei (6 moterys ir 21 vyras). Mažiausiai, t.y. 10 p.p. (7 vyrai) visų respondentų priskiriami daugiau nei 51 m. turinčiai amžiaus grupei, 11 p.p. (4 moterys ir 4 vyrai) visų respondentų – amžiaus iki 30 m. grupei.



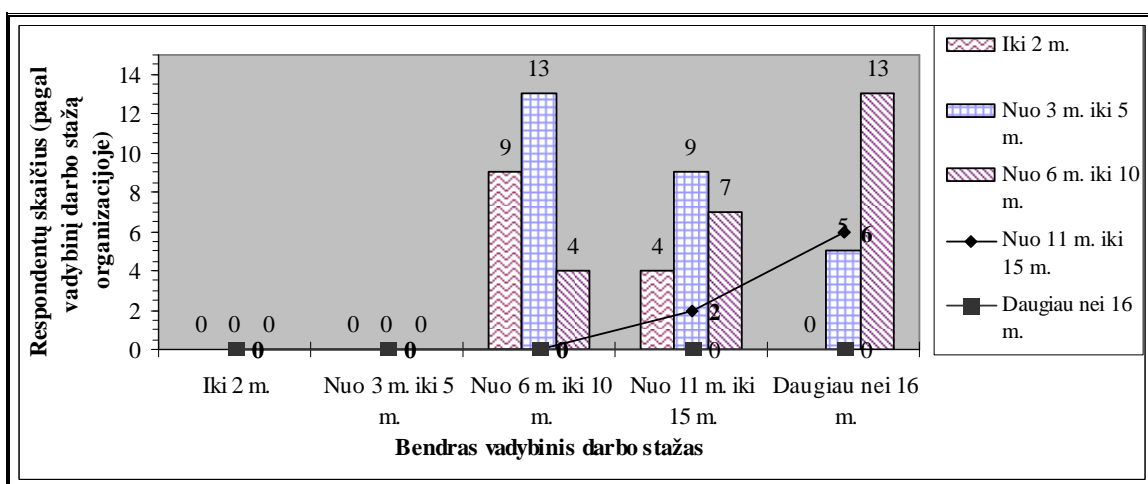
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų (32 vyrai ir 11 moterų) įgiję aukštąjį išsilavinimą. 28 p.p. visų respondentų (12 vyrų ir 8 moterys) baigę aukštąsias studijas (magistrantūra ir pan.) (žr. 19 pav., 2 priedas: 2 lentelė). 5 vyrai ir 1 moteris įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 4 vyrai (0,06 p.p. visų respondentų) baigę profesinę technikos mokyklą. Remiantis 19-ajame paveiksle pateiktais duomenimis, galima pastebėti tolygų respondentų (18 ir 17 asmenų), įgijusių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, pasiskirstymą amžiaus nuo 31 m. iki 40 m. ir nuo 41 iki 51 m. grupėse. Pastebimas aukštųjų studijų paklausos (55 p.p) santykinis padidėjimas respondentų nuo 31 m. iki 40 m. amžiaus grupėje. Toks procentinis pasiskirstymas atspindi, kad daugiau vadovujančias 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.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas /statusą organizacijoje

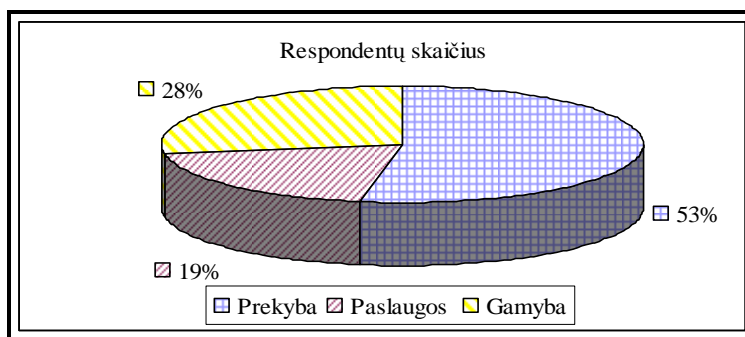
20 paveiksle grafiškai vaizduojamas procentinis respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje. Apklausoje daugiausiai dalyvavo funkcinio padalinio/skyrių vadovai, t.y. 35 p.p. (18 vyrų ir 7 moterys) visų respondentų, ir administracijos vadovai, t.y. 22 p.p. (11 vyrų ir 5 moterys) visų respondentų (žr. 3 priedas: 3 lentelė). 14 p.p. (8 vyrai ir 2 moterys) visų respondentų užima direktoriaus pavaduotojo pareigas, 10 p.p. (6 vyrai ir 1 moteris) visų respondentų vadovauja filialui. Strateginio valdymo skyriaus vadovų apklausoje dalyvavo 3 (1 vyras ir 2 moterys), generalinių direktoriaus pareigas užimančių respondentų buvo 5 (4 vyrai ir 1 moteris). Toks procentinis pasiskirstymas parodo vidurinio lygio vadovų aktyvumą, kuriam įtakos galėjo turėti daugiau galimybių ir laiko užpildyti anketas, taip pat dažnai vidurinio lygio vadovų yra daugiau nei aukščiausios grandies vadovų.



21. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų bendrą vadybinį darbo stažą ir vadybinį stažą organizacijoje

Visų apklausoje dalyvavusių vadovų bendras vadybinis stažas viršija 6 m., tai iš dalies galima paaiškinti respondentų sugebėjimus, įgūdžius, žinias, priimant sprendimus, yra susidūrę su

situacijomis, susijusiomis su vadybos sritimi (žr. 21 pav.). 36 proc. visų respondentų bendras darbo stažas dominuoja nuo 6 m. iki 10 m. ribose. Būtent daugiausiai šį stažą turintys vadovai (13 respondentų) esamoje organizacijoje išdirbę nuo 3 m. iki 5 m., 9 vadovai – iki 2 m. 31 proc. (22 vadovai) visų respondentų bendras darbo stažas ribose nuo 11 m. iki 15 m.; 33 proc. (24 vadovai) visų respondentų – daugiau nei 16 m. Nuo 11 m. iki 15 m. stažą turintys vadovai (9 respondentai) daugiausiai pasiskirstė esamoje organizacijoje dirbantys nuo 3 m. iki 5 m. Daugiau nei 16 m. vadybinį darbo stažą turintys vadovai dažniau organizacijoje išdirbo nuo 6 m. iki 10 m., 6 vadovai – nuo 11 m. iki 15 m. Taigi, galima teigti, kad vyresni vadovai daugiau lojalūs organizacijai, kurioje ilgiau išdirbę, atsižvelgus į vadybinį darbo stažą esamoje darbovietėje, ir nei jaunesni vadovai rečiau keičia darbovietę.



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos pobūdį

Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų, t.y. 53 proc. (38 asmenys) visų respondentų dirba organizacijose, užsiimančiomis didmenine/mažmenine prekyba, 19 proc. (14 asmenų) visų respondentų – paslaugų teikimu, 28 proc. (20 asmenų) visų respondentų – gamyba (žr. 22 pav.; 3 priedas: 4 lentelė). Atsižvelgus į įmonės dydį 53 proc. visų respondentų dirba smulkiuose įmonėse (prekyba – 16 vadovų, paslaugos – 10 vadovų, gamyba – 7 vadovai) (33 įmonės, kuriose dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų). 39 proc. visų respondentų atstovauja vidutinėms įmonėms (prekyba – 13 vadovų, paslaugos – 2 vadovai, gamyba – 13 vadovų), iš kurių 27 organizacijose dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų, ir 1, kurioje dirba nuo 11 iki 50 darbuotojų. 9 proc. visų respondentų vadovauja didelėse įmonėse (gamyba – 7 vadovai), iš kurių 1, kurioje dirba nuo 51 iki 250 darbuotojų, ir 6, kuriose dirba daugiau nei 251 darbuotojas. 5 proc. visų respondentų priklauso mikro įmonėms (prekyba – 2 vadovai, paslaugos – 2 vadovai), 4 įmonės, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Taigi, dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų atstovauja prekybinėms organizacijoms, kurios nuolat susiduria su tarpusavio konkurencija, siekdamos išlaikyti poziciją pasirinktoje nišoje, atsižvelgiant į vartotojų poreikių patenkinimą.

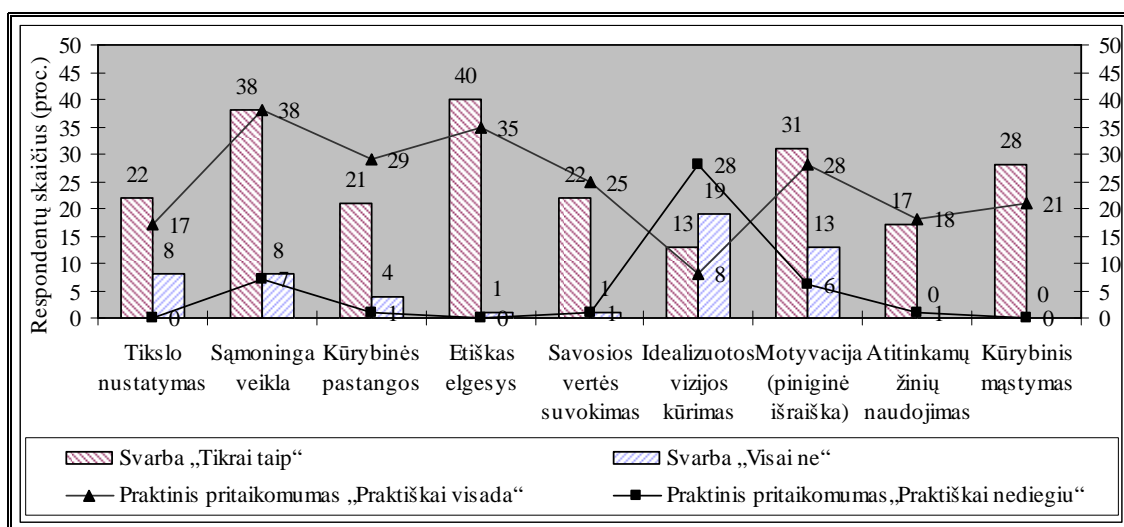
2.2.2. Vadovų požiūris į individualaus tobulinimosi lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Haines Strateginės vadybos Centras išskyrė 6 lygiaverčius strateginio mąstymo plėtojimo lygius, kuriuose dėmesys skiriamas vadovavimo įgūdžiams, kurie atskleidžia strateginio mąstymo svarbą ir jo plėtojimą organizacijos veikloje. Kaip vienas iš pagrindinių vadovavimo įgūdžių įvardijamas savęs supratimas, akcentuojant vidinį individo poreikį tobulintis.

Viena iš sudėtinių strateginio mąstymo realizavimo sąlygų įvardijami žmonės, kurie vadovaujasi asmenine vizija, tikslais ir lanksčiai prisitaiko prie verslo aplinkos pokyčių. Strateginio mąstymo pritaikymo galimybės atsispindi per sąmoningo vadovavimo, nuolatinio mokymosi visą gyvenimą įpročio ugdymo, kūrybinių pastangų realizavimą, savo stipriųjų, silpnųjų pusių suvokimą. Nuolatinis vadovo tobulinimasis prisideda asmeniniu indėliu strateginių sprendimų priėmimo procese, t.y. nustatant organizacijos strateginius tikslus, kurie identifikuojami, atsižvelgiant į vadovo asmenines žinias, įgūdžius, patirtį.

Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų (29 asmenys, 40 proc. visų respondentų) kaip vieną svarbiausių aspektų strateginių sprendimų priėmimo procese išskiria etišką elgesį (žr. 23 pav., 4 priedas). Galima teigti, kad strateginių tikslų nustatymas ir jiems realizuoti priemonių priėmimas turi būti pagrįsti sąžiningais veiksmais ir užtikrinti organizacijos patikimumą ir gebėjimą vykdyti savo prievoles. 27 vadovų (38 proc. visų respondentų) nuomone, priimant strateginius sprendimus, svarbus sąmoningas vadovavimas, remiantis savo asmenine vizija, tikslais. Vertinant vadovų požiūrį į asmeninio tobulinimosi svarbą, buvo išskiriamas motyvavimo aspektas, tik akcentuojant materialinių priemonių išraišką, kuri neatspindi strateginio mąstymo plėtojimo. Tačiau 22 vadovų (31 proc. visų respondentų) nuomone, tikrai svarbu, kad pinigine išraiška motyvuotų spręsti iškilusias problemas. Galima teigti, kad toks procentinis respondentų pasiskirstymas parodo, kad viena iš pagrindinių motyvavimo priemonių įvardijamos materialinės priemonės (pinigai ir pan.), o plėtojant strateginį mąstymą, vadovams tampa svarbus moralinis stimulas (saviraiškos galimybės ir pan.).

Vertinant vadovų tobulinimosi ypatumų praktinį pritaikymą strateginių sprendimų priėmimo procese (žr. 23 pav., 4 priedas), 38 proc. visų respondentų (27 asmenys) nurodė, kad jų vadovavimas, pagrįstas nuovoka, sugebėjimu suprasti supančią aplinką. 35 proc. visų respondentų (25 asmenys) priimtus sprendimus grindžia etišku elgesiu. 29 proc. visų respondentų (21 asmuo) strateginiuose procesuose realizuojamos kūrybinės pastangos. Taigi, galima teigti, kad apklausoje sudalyvavę vadovai, integruodami sąmoningą vadovavimą, kūrybiškumą, etišką elgesį, turi galimybę intensyviai strateginio mąstymo plėtotei strateginių tikslų identifikavimo eigoje.



23 pav. Vadovų požiūris į individualaus tobulinimosi svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „visai ne“) ir praktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „praktiškai nediegiu“), priimant strateginius sprendimus

Atsižvelgiant į respondentų neigiamą požiūrį (pagal vertinimo skalę „tikrai ne“) į savęs supratimo įgūdžių svarbą (žr. 23. pav., 4 priedas), procentinis pasiskirstymas parodo 19 proc. visų respondentų (14 asmenų) sprendimų priėmimo procese neteikia didelės reikšmės idealizuotos ateities vizijos kūrimui. Galima teigti, kad vadovų veikla daugiau grindžiama racionalia nuovoka, kuri objektyviai vertina vykstančius verslo procesus. 13 proc. visų respondentų (9 asmenys) paneigia motyvavimo materialinėmis priemonėmis svarbą. Po 8 proc. visų respondentų (6 asmenys) nepritaria, kad strateginių sprendimų priėmimo procese, svarbu mokymosi ir asmeninių tikslų, vizijos nustatymų aspektai.

Praktinio vadovavimo įgūdžio nepritaikymo (žr. 23. pav., 4 priedas), priimant strateginius sprendimus, tendencijos atitinka išreikštą vadovų neigiamą požiūrį į šiuos veiksnius. Dauguma vadovų (28 proc. visų respondentų, 20 asmenų) nekuria idealizuotos ateities vizijos. Mažesnis procentinis pasiskirstymas teko motyvacijai pinigine išraiška (6 proc. visų respondentų, 4 asmenys) ir sąmoningam vadovavimui (7 proc. visų respondentų, 5 asmenys). Galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų strateginius procesus plėtoja vadovaujantis nuovoka, remiantis asmenine tikslais, vizija racionalumo ribose, nei per daug idealizuojant ateities vaizdą.

Vertinant apklausoje sudalyvavusių vadovų požiūrį į išvardytų faktorių svarbą (pagal vertinimo skalę „ne“) (žr. 4 priedas), 24 proc. visų respondentų (17 asmenų) nepritaria, kad nuolatinis mokymosi įpročio ugdymas turi įtakos strateginių sprendimų priėmimui, 17 proc. visų respondentų (12 asmenų) – sąmoningos veiklos vystymui.

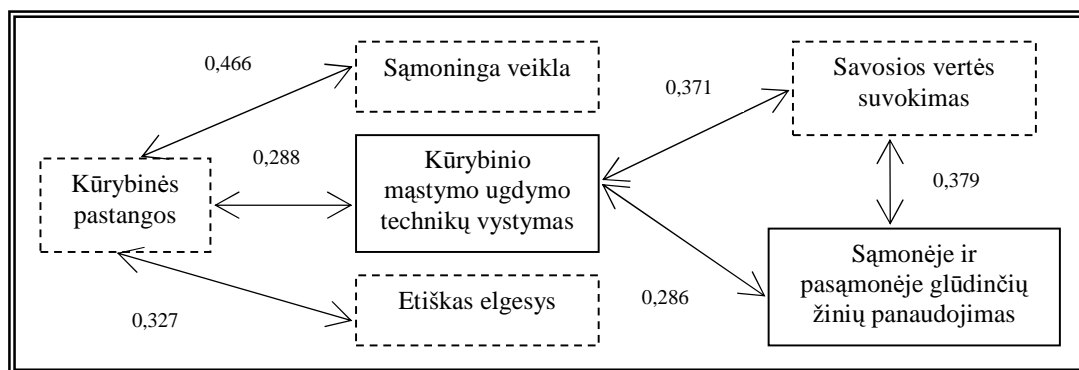
Vadovai (39 proc. visų respondentų, 28 asmenys) (žr. 4 priedas) išskiria retą atitinkamų žinių, kurios atspindėtų nuovokos ir nevisiškai įsisąmonintų minčių sąveiką, panaudojimą strateginių sprendimų alternatyvų sudarymui. Tačiau būtent šį veiksnį net 40 proc. respondentų (29 asmenys) įvardijo kaip vidutiniškai svarbiu, priimant strateginius sprendimus. 43 proc. visų respondentų (31 asmuo) teigia, kad retai savo veikloje peržengia sveiko proto ribas „atitrūkstant“ nuo realybės.

Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų (pagal vertinimo skalę „taip“) (žr. 4 priedas) teigiamai įvertino kūrybines pastangas (40 proc. visų respondentų, 29 asmenys) ir kūrybinio mąstymo ugdymo technikų vystymo (36 proc. visų respondentų, 26 asmenys) svarbą. Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad strateginių sprendimų įvertinimo ir pasirinkimo procesas turi būti racionalus ir sistemingas.

Vertinant praktinį savęs supratimo įgūdžių pritaikomumą (pagal vertinimo skalę „gana dažnai“) (žr. 4 priedas), 63 proc. visų respondentų (45 asmenys) nurodė nuolatinio mokymosi įpročio ugdymo svarbą. Galima teigti, kad toks procentinis pasiskirstymas atskleidžia asmeninio indėlio naudą, priimant strateginius sprendimus. 56 proc. visų respondentų (40 asmenų) nurodė, kad gana dažnai problemas sprendžia motyvuojami piniginiu stimulu.

Apibendrinant vadovų nuomonę, galima daryti išvadą, kad individualaus tobulinimosi lygyje strateginio mąstymo pritaikymas išreiškiamas, vadovaujantis tikslais, uždaviniais, kuriuos siekiama realizuoti, pasitelkiant kūrybines pastangas, etišku elgesiu, patirtį ir numatant ateities tendencijas. Toks vadovų elgesys ir iniciatyva reikšmingi, identifikuojant organizacijos strateginius tikslus, (pradiniame strateginių sprendimų priėmimo procese).

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 5 priedas) stipriausi statistiniai bei statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$), atsižvelgiant į vadovų požiūrį į individualaus tobulinimosi lygio svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese, pateikiami 24. paveiksle.



24 pav. Individualaus tobulinimosi klasterio veiksnų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$)

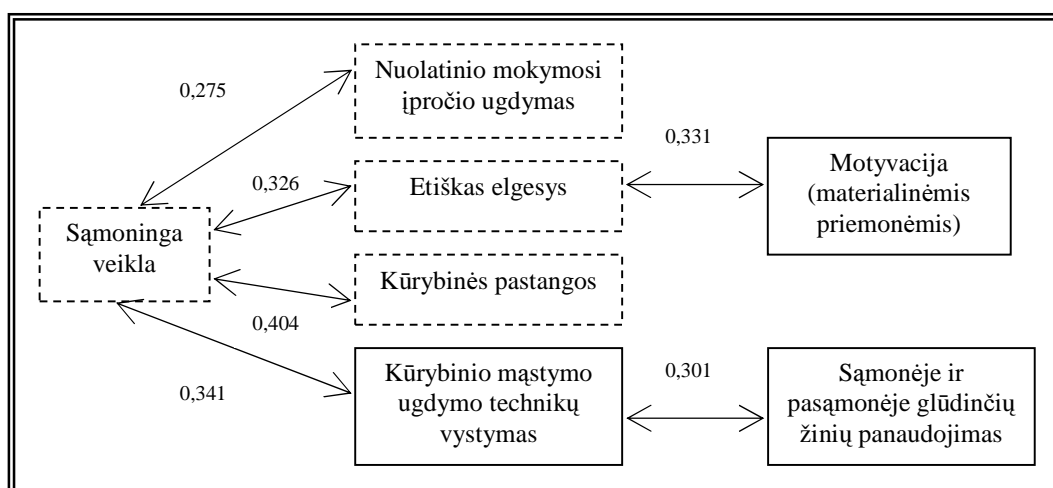
Atsižvelgiant į strateginio mąstymo pritaikymo galimybes strateginių sprendimų priėmimo procese, teoriniu aspektu reikšmingi ryšiai yra:

- Tarp *kūrybinių pastangų* ir *sąmoningo vadovavimo*, kai atliekama dinamiško ir kūrybiško mąstymo sintezė, siekiant įvertinti situaciją ir identifikuoti organizacijos tikslus, orientuojantis į veiklos kryptį.

- Tarp *kūrybinių pastangų* ir *kūrybinio mąstymo ugdymo technikų* vystymo. Kūrybinis mąstymas priskiriamas individualiai žmogaus veiklai. Bet tuo pačiu jis gali apjungti į savo įtakos sritį ne tik pavienius asmenis, bet grupes. „Smegenų šturmui“ būtina sąlyga, kad sprendimo paieškos procese susiburtų grupė žmonių, kurie bendrautų kūrybinį mąstymą skatinančiu būdu ir įveiktų sudėtingą uždavinį. Individualios patirties integracija į komandinę patirtį, suteikia galimybę tobulėti ir plėsti pažinimo, bei kompetencijos ribas.

- Tarp *kūrybinių pastangų* ir *etiško elgesio*, kai vadovų sąžiningi veiksmai garantuoja patikimą tolimesnių veiklos tendencijų vertinimą.

Papildomai galima paminėti, kad *kūrybinio mąstymo ugdymo technikų* vystymas pagal gautus rezultatus nurodo tiesioginį ryšį su *savosios vertės suvokimu*. Saveikoje tarp kūrybinės veiklos ir kūrybinio mąstymo technikų atskleidžiama, kad sėkminga individuali patirties integracija į komandinę, padeda tobulėti. Individas, plečiantis jo kompetencijų sričių riboms, vertina save kaip naudingą komandai, naudingą priimant arba ieškant sprendimo. Stiprėja teigiamas savęs pozicionavimas organizacijoje - savosios vertės suvokimas, kuris yra labai svarbi charakterio savybė lemianti individo elgesį, sprendimus įvairiose situacijose (jo gebėjimą panaudoti turimas žinias ir išvalgas); tarpasmeninius santykius; ypatingai įtakoja siekiant karjeros ar vystant verslą.



25 pav. Individualaus tobulinimosi klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikomumas) ($p < 0,01$)

25 paveiksle pateikiami statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) tarp individualaus tobulinimosi klasterio veiksmų, kurie praktiškai plėtojami strateginių sprendimų priėmimo procese. Strateginio mąstymo pritaikymui reikšmingi ryšiai (žr. 5 priedas):

- Tarp *sąmoningo vadovavimo ir kūrybinių pastangų* naudojimo. Ši tendencija išlieka ir praktinio šių veiksmų pritaikymo plotmėje.

- Tarp *sąmoningos veiklos vystymo ir etiško elgesio*. Vadovo asmeniniai tikslai, uždaviniai turi būti paremti sąžiningais veiksmais.

- Tarp *sąmoningo vadovavimo ir nuolatinio mokymosi iš patirties ugdymo*. Vadovo pažiūros formuojamos įgytomis žiniomis, ugdant teigiamą požiūrį į mokymąsi, tobulinimąsi profesinėje srityje. Strategiškai mąstantis vadovas sugeba kritiškai įvertinti situaciją, pasirinkdamas geriausią alternatyvą, šiuo atveju identifikuodamas organizacijos tolimesnės veiklos plėtros kryptį apibrėžiančius ilgalaikius tikslus.

- Tarp *sąmoningos veiklos ir kūrybinio mąstymo ugdymo technikų vystymo*. Gebėjimas valingai sukonzentruoti dėmesį į problemą, išskiriant esminius jos atsiradimo priežastis ir kūrybinio mąstymo technikų pagalba (naudojant atitinkamas sukaupias žinias) aptikti galimus alternatyvius sprendimus bei suvokti, kad šie sprendimai gali daryti įtaką net tik pačiai organizacijai, bet ir išoriniai aplinkai, padeda derinti tiek organizacijos tiek visuomenės interesus.

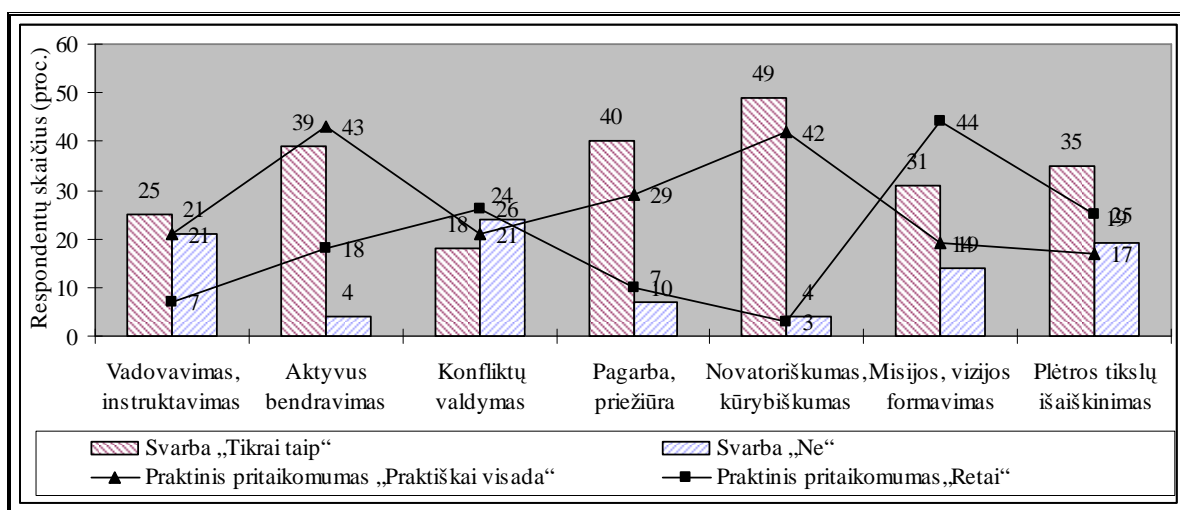
Galima išskirti neįprastą faktorių strateginio mąstymo srityje, tai *etiško elgesio* ir *motyvacijos (materialinėmis priemonėmis)* ryšys. Dažnai strateginio mąstymo koncepcijoje individuali veikla turi savęs skatinimo vidinę sistemą (tai gali būti stipri savęs motyvacija siekiant pripažinimo, savęs realizavimo ir išraiškos formų siekimas), tačiau pagal apklaustųjų respondentų rezultatus, galima daryti išvadą, kad tinkamai atliekamas darbas palaikomas materialine motyvacija.

Apibendrinant galima teigti, kad teoriniu *aspektu sąmoningos veiklos ir kūrybinių pastangų* ryšys išlieka svarbiausiu ir praktiniu požiūriu strateginių sprendimų priėmimo procese.

2.2.3 Vadovų požiūris į tarpasmeninių santykių plėtojimo lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Remiantis Haines Strateginės vadybos centro pateiktais strateginio mąstymo plėtojimo lygiais, vadovai turi atsižvelgti į įgalinimo įgūdžių vystymą organizacijos veikloje. Strateginio mąstymo išreiškimas pateikiamas per vadovavimo sugebėjimų, novatoriškų sprendimų taikymą, konfliktų valdymą, efektyvų ir aktyvų bendravimą, pagarbą kitiems žmonėms. Verslo plėtrai palankios aplinkos formavimas įgalina atlikti įvairių veiksmų sintezę, modeliuojant organizacijos aplinkos scenarijų.

Vertinant vadovų požiūrį į tarpasmeninių santykių plėtojimo svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese (žr. 26 pav.; 6 priedas), dėmesys skiriamas tokiems vadovo sugebėjimams kaip novatoriškumas ir kūrybiškumas (49 proc. visų respondentų, 35 asmenys). Galima teigti, kad šios savybės vadovui padeda strategiškai mąstyti, orientuojantis į netradicinius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, ir tai turi įtakos esamos organizacijos situacijos charakterizavimui pagal tinkamus vertinimo kriterijus. 40 proc. visų respondentų (29 asmenys) nuomone, svarbus rūpinimasis kitais žmonėmis ir jų emocijų, požiūrių gerbimo išreiškimas, toks dorovinių savybių plėtojimas galimas viso strateginių sprendimų priėmimo proceso eigoje.



26 pav. Vadovų požiūris į tarpasmeninių santykių plėtojimo svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „ne“) ir praktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „retai“), priimant strateginius sprendimus

Praktiškai dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų (43 proc. visų respondentų, 31 asmuo) (žr. 26 pav.) akcentavo tarpusavio žmonių bendravimo realizavimą, siekiant efektyvaus grįžtamojo ryšio. 41 proc. visų respondentų (30 asmenų) pasitelkia kūrybiškumo sugebėjimus. Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad tiek strateginių sprendimų kūrimas, vertinimas, priėmimas priklauso nuo lanksčios organizacijos sistemos, palaikant nenutrūkstamą ryšį tarp sudėtinių funkcionavimo faktorių.

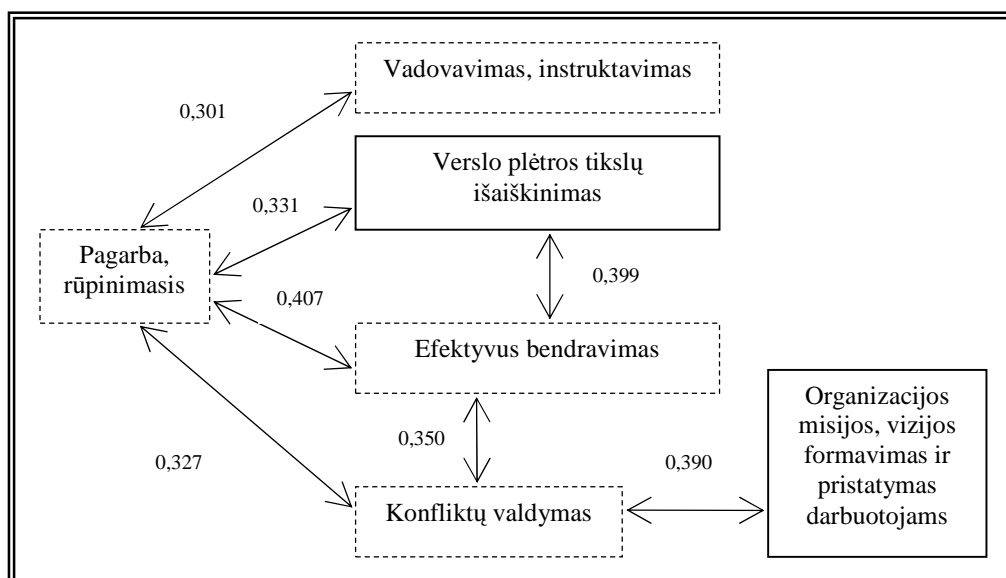
24 proc. visų respondentų (17 asmenų) (žr. 26 pav.; 6 priedas) nuomone, strateginių sprendimų priėmimo procese nėra svarbus įtakos įgijimas ir jos naudojimas, siekiant abipusio susitarimo. 44 proc. visų respondentų (32 asmenys) patvirtina šią tendenciją ir teigė retai taiko konfliktų valdymo priemones, priimant strateginius sprendimus. 21 proc. visų respondentų (15 asmenų) nepritarė požiūriui, kad pagalba kitiems atsakingai pasiekti geresnių rezultatų yra svarbu sprendimų priėmimo procese. Toks procentinis pasiskirstymas gali parodyti tarpusavio konkurenciją tarp kitų organizacijos darbuotojų, esamų ir potencialių vadovų, taip pat nepakankamą palankaus organizacijos mikroklimato funkcionavimą. 44 proc. visų respondentų (32 asmenys) nurodė, kad praktiškai organizacijoje retai

įgyvendinimas verslo plėtros tikslų ar misijos, vizijos pristatymas ir išaiškinimas visiems įmonės darbuotojams. Galima daryti išvadą, kad vadovai tokiu savo elgesiu mažina intelektualinę stimuliaciją spręsti iškilusias problemas.

Po 35 proc. visų respondentų (25 asmenys) (pagal vertinimo skalę „taip“) išskiria novatoriškumo, kūrybiškumo savybių panaudojimo ir efektyvaus bendravimo taikymo svarbą, priimant strateginius sprendimus. Net gi 72 proc. visų respondentų (52 asmenys) nurodė gana dažnai vadovaujasi apsisprendimu padėti kitiems, siekiant geresnių veiklos rezultatų. 61 proc. visų respondentų (44 asmenys) elgesys pasižymi pagarba ir rūpinimosi kitais darbuotojais.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus vadovų strateginio mąstymo pritaikymas išreiškiamas per efektyvesnio vadovavimo numatymą, pagrindžiant daugiau iniciatyvumu, nei reagavimu į situaciją.

Atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių vadovų požiūrį į tarpasmeninių santykių plėtojimo svarbą, remiantis koreliacinės analizės duomenimis, stipriausias statistinis bei statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) yra tarp novatoriškumo, kūrybiškumo sugebėjimų taikymo ir pagarbaus elgesio (žr. 7 priedas). Taigi, galima daryti išvadą, kad strateginių sprendimų priėmimo procese vadovo parodytas kitų darbuotojų jausmų, požiūrių gerbimas skatina būti novatoriška asmenybe, kuri priima novatoriškus sprendimus, atsižvelgia ir įvertina kitų pasiūlymus, kuria sąlygas kūrybiškumo plėtojimui strateginiuose procesuose.



27 pav. Tarpasmeninių santykių plėtojimo klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikomumas) ($p < 0,01$)

Vertinant strateginio mąstymo pritaikymo galimybes strateginių sprendimų priėmimo procese, praktiniu aspektu reikšmingi ryšiai (žr. 27 pav.) yra:

- Tarp *vadovavimo, instruktavimo ir pagarbaus elgesio*. Strategiškai mąstantis vadovas, pasinaudodamas savo išvalgomis, integruoja į strateginius procesus sukurtą organizacijos aplinkos scenarijų, taip įvertina verslo plėtros galimybes ir pasirenka geriausią alternatyvą esamoje situacijoje. Tačiau strateginių sprendimų priėmimas turi būti pagrįstas pagarba kitų žmonių požiūriui, pasiūlymams ir pagalba tarpusavyje bendradarbiaujant, realizuojant organizacijos ilgalaikius tikslus.

- Tarp *efektyvaus bendravimo ir pagarbos* kitiems darbuotojams. Strateginių sprendimų priėmimas priklauso nuo organizacijos vyraujančio mikroklimato. Būtent strateginių procesų vystyme svarbu įvertinti kaip plėtojamas grįžtamasis ryšys, kuris užtikrina patikimą esamos situacijos vertinimą.

- Tarp *konfliktų valdymo ir pagarbos*. Strateginis mąstymas koncentruojamas į kompromiso priėmimą ir sugebėjimą dirbti su kitais priimančiais sprendimus.

- Tarp *efektyvaus bendravimo ir konfliktų valdymo*. Abipusis susitarimas sprendimų priėmimo procese, pagrįstas pagarba kito asmens požiūriui, skatina plėtoti tarpusavio aktyvų bendravimą, siekiant atsako – efektyvaus grįžtamojo ryšio, kuris užtikrintų nuoseklų ir kokybišką tikslų įgyvendinimą.

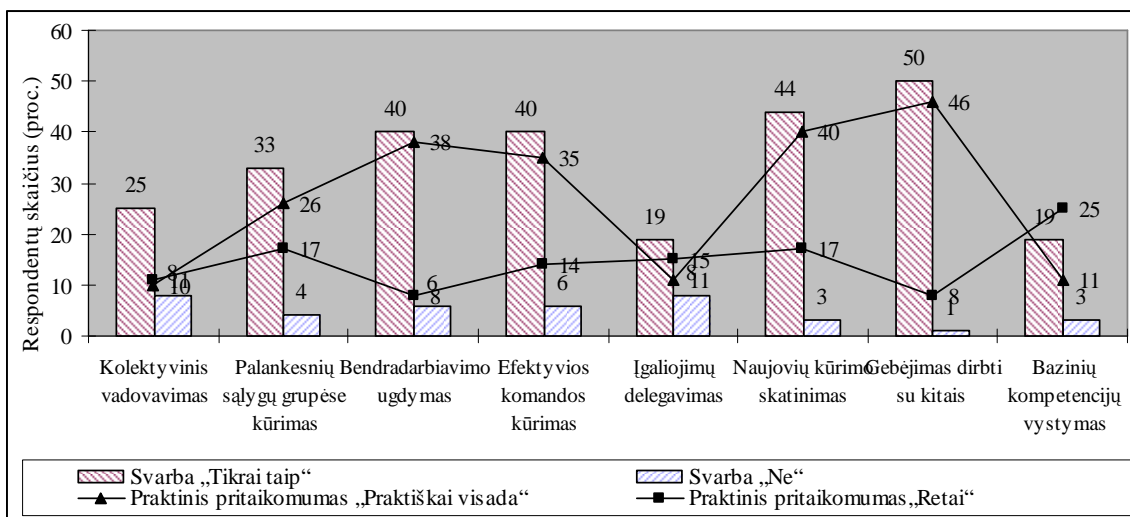
Respondentų nuomonių suvestinė teoriniu aspektu išskiria ryšius tarp novatoriškumo, kūrybiškumo sugebėjimų taikymo ir pagarbaus elgesio, tačiau praktikoje vyraujantis požymis-pagarbus elgesys, kuris sąveikauja su bendravimu, kaip tarpasmeninių santykių suvokimu, t.y. informacijos keitimasis sprendimų priėmimo procese; tarpusavio sąveika bendradarbiaujant arba varžantis; savęs pateikimas ir kitų supratimas; klausymas ir t.t. Tarpasmeninių santykių plėtojimas daro įtaką strateginių sprendimų priėmimui (gebėjimas suprasti savo ir svarbiau oponento interesus; paslėptų interesų išsiaiškinimas; alternatyvių pasiūlymų pateikimas).

2.2.4. Vadovų požiūris į įgaliojimų delegavimo lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Vertinant Haines Strateginės vadybos centro išskiriamus lygius, kuriuose plėtojamas strateginis mąstymas, dėmesys skiriamas delegavimo principams. Strateginio mąstymo plėtojimas pasireiškia per bendradarbiavimo ugdymą, santykius su pavaldiniais, laiko koncepto suvokimą. Šių faktorių plėtotė būtina ne tik organizacijos aplinkos scenarijaus formavimo eigoje, bet ir identifikuojant organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnius ir atliekant jų analizę sukurtų scenarijų kontekste.

Apklausoje sudalyvavusių vadovų (50 proc. visų respondentų, 36 asmenys) nuomone, strateginių sprendimų priėmimo procese svarbu atkreipti dėmesį į gebėjimą dirbti su kitais sprendimus

priimančiais asmenimis (žr. 28 pav., 8 priedas). 44 proc. visų respondentų nurodė, kad strateginiuose procesuose svarbu sudaryti sąlygas darbuotojams kurti naujoves, taip skatinant jų dinamiško ir kūrybiško mastymo sintezę. Po 40 proc. visų respondentų (29 asmenys) teigiamai vertino bendradarbiavimo ugdymo su vadovybe ir kitais darbuotojais strateginio plano aspektais svarbą ir efektyvios komandos kūrimą tiek su vadovais, tiek su darbuotojais.



28 pav. Vadovų požiūris į įgaliojimų delegavimo svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „ne“) ir praktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „retai“), priimant strateginius sprendimus

Praktiškai visada 46 proc. visų respondentų (33 asmenys) (žr. 28. pav., 8 priedas) realizuoja savo sugebėjimą dirbti su kitais sprendimus priimančiais žmonėmis. 40 proc. visų respondentų (29 asmenys) sukuria atitinkamas sąlygas darbuotojams, taip skatindami juos kurti naujoves. 38 proc. visų respondentų (27 asmenys) ugdo bendradarbiavimo įpročius tiek su vadovybe tiek su darbuotojais strateginio plano aspektais.

Vadovų nuomone (pagal vertinimo skalę „taip“) (žr. 8 priedas), priimant strateginius sprendimus, svarbu atsižvelgti į kolektyvinį vadovavimą (53 proc. visų respondentų, 38 asmenys), gebėjimo dirbti su kitais sprendimus priimančiais žmonėmis ugdymą (49 proc. visų respondentų, 35 asmenys).

Gana dažnai respondentai įtraukia darbuotojus į veiklą, siekiant konsensuso (79 proc. visų respondentų, 57 asmenys), deleguoja įgaliojimus savo darbuotojams (74 proc. visų respondentų, 53 asmenys) (žr. 8 priedas). 64 proc. visų respondentų (46 vadovai) gana dažnai atlieka įmonės vystymuisi svarbių bazinių kompetencijų atpažinimą ir nuolatinį jų vystymą.

Po 8 proc. visų respondentų (po 6 asmenis) (žr. 28. pav., 8 priedas) nuomone, sprendimų priėmimo procese svartinio dydžio neturi įgaliojimų delegavimas ir kitų darbuotojų įtraukimas į veiklą.

Tačiau praktiškai vadovai retai plėtoja įmonės vystimuisi reikšmingas bazines kompetencijas (25 proc. visų respondentų, 18 asmenų) ir užsiima palankesnių sąlygų grupėse kūrimu, darbuotojų skatinimu naujovių kūrimui (po 17 proc. visų respondentų, 12 asmenų).

Rezultatai rodo, kad didelė svarba skiriama komandiniam darbui ir darbuotojų skatinimui bei palaikymui. Esant komandiniam darbui, respondentai yra įsitikinę, kad sprendimų priėmimas, planavimas, užduočių atlikimas geriau atliekami bendradarbiaujant visiems darbuotojams. Tuomet ir vadovai, ir darbuotojai gali jausti asmeninį indėlį į sėkmingą organizacijos gyvavimą.

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 9 priedas) stipriausi statistiniai bei statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$), atsižvelgiant į vadovų požiūrį į įgaliojimų delegavimo lygio svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese, pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Įgaliojimų delegavimo klasterio veiksnų koreliaciniai ryšiai (svarba) strateginių sprendimų priėmimo procese

	<i>Kolektyvinis vadovavimas</i>	<i>Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas</i>	<i>Bendradarbiavimo ugdymas</i>	<i>Efektvios komandos kūrimas</i>	<i>Įgaliojimų delegavimas</i>	<i>Darbuotojų skatinimas kurti naujoves</i>	<i>Gebėjimas dirbti su kitais</i>	<i>Bazinių kompetencijų vystymas</i>
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$								
<i>Kolektyvinis vadovavimas</i>	1,000	,424**	,418	,462	,354**	,460	,315**	,354**
<i>Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas</i>	,424**	1,000	,441	,219	,224	,467	,210*	,224
<i>Bendradarbiavimo ugdymas</i>	,418	,441	1,000	,475	,325**	,544	,219**	,325**
<i>Efektvios komandos kūrimas</i>	,462	,219	,475	1,000	,404**	,409**	,320**	,404**
<i>Įgaliojimų delegavimas</i>	,354**	,224	,325**	,404**	1,000	,425**	,057	1,000
<i>Darbuotojų skatinimas kurti naujoves</i>	,460	,467	,544	,409**	,425**	1,000	,237**	,425**
<i>Gebėjimas dirbti su kitais</i>	,315**	,210*	,219**	,320**	,057	,237**	1,000	,057
<i>Bazinių kompetencijų vystymas</i>	,354**	,224	,325**	,404**	1,000	,425**	,057	1,000

Atsižvelgiant į strateginio mąstymo pritaikymo galimybes strateginių sprendimų priėmimo procese, teoriniu aspektu reikšmingi ryšiai yra:

- Tarp *kolektyvinio vadovavimo* ir *palankesnių sąlygų grupėse kūrimo*. Strategiškai mąstantis vadovas siekia įtraukti darbuotojus į kryptingą veiklos valdymą, todėl tam tikslui pasiekti svarbu sukurti sąlygas efektyviam bendradarbiavimo plėtojimui.

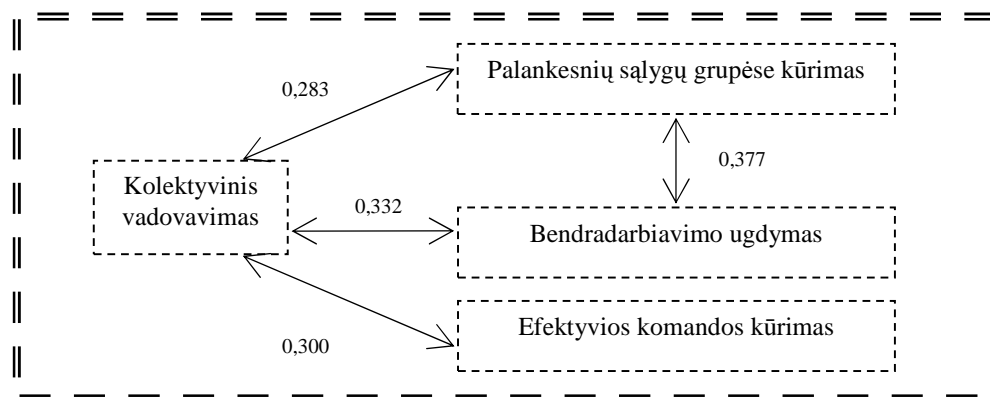
- Tarp *kolektyvinio vadovavimo* ir *įgaliojimų delegavimo*. Vadovas turi sugebėti perteikti savo darbuotojams vykdomos veiklos tikslus. Darbų perdavimas pavaldiniams, suteikia jiems ir atsakomybės, atlikimo laisvės, ir kartu įtraukia į nenutrūkstamą organizacijos struktūros

funkcionavimą. Paskirstyta atsakomybė padeda išvengti konfliktų ne tik organizacijos viduje, tiek su išoriniais tiekėjais.

- Tarp *bendradarbiavimo ugdymo* ir *įgaliojimų delegavimo*. Vadovas, naudodamas užduočių perdavimą savo pavaldiniams, grindžia tarpusavio santykius bendradarbiavimu. Įgaliojimų delegavimas užtikrina užduočių „nuleidimo“ procesą, į strateginius procesus integruojant ir plėtojant bendradarbiavimą tarp vadovybės ir kitų darbuotojų strateginio plano aspektais.

- Tarp *efektyvios komandos kūrimo* ir *įgaliojimų delegavimo*. Užduočių delegavimas neįmanomas be efektyvios organizacijos valdymo sistemos funkcionavimo, todėl būtina plėtoti ryšius tarp visų valdymo lygių.

29 paveiksle pateikiami statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) tarp įgaliojimų delegavimo klasterio veiksnių, kurie praktiškai plėtojami strateginių sprendimų priėmimo procese.



29 pav. Įgaliojimų delegavimo klasterio veiksnių koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikymas) ($p < 0,01$)

Strateginio mąstymo pritaikymui strateginių sprendimų priėmimo procese reikšmingi ryšiai (žr. 29. pav.):

- Tarp *kolektyvinio vadovavimo* ir *palankesnių sąlygų grupėse kūrimo*. Vadovas, įtraukdamas pavaldinius į bendrą veiklą, pajungia juos bendro tikslo siekimui, motyvuodamas ar materialinėmis ar nematerialinėmis priemonėmis. Palankesnių sąlygų sukūrimas padeda greičiau siekti užsibrėžto tikslo realizavimo, taip darbuotojai tampa suinteresuoti strateginių procesų eiga.

- Tarp *kolektyvinio vadovavimo* ir *bendradarbiavimo ugdymo*. Bendradarbiavimo ugdymas su vadovybe ir su kitais darbuotojais sąlygoja visų bendro indėlio svarbą, kryptingam strateginių tikslų įgyvendinimui.

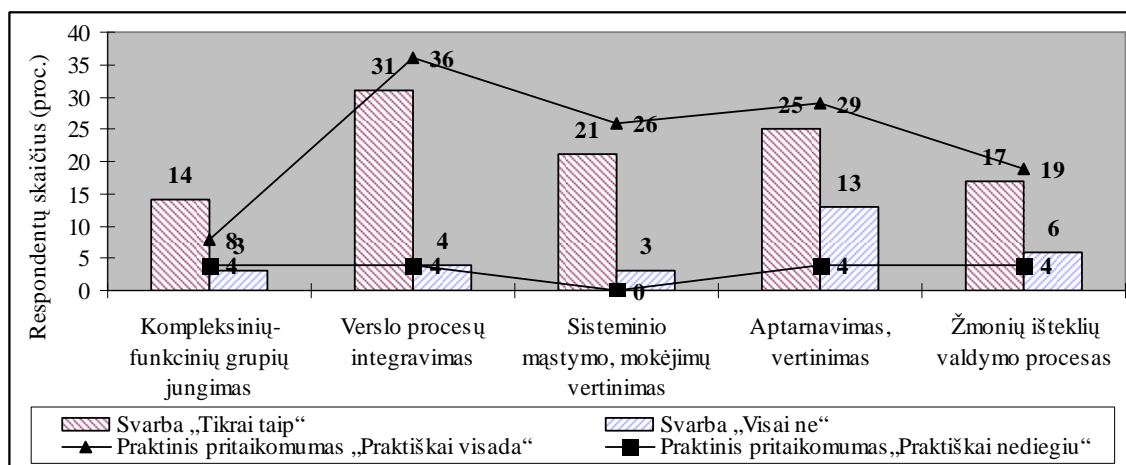
- Tarp *kolektyvinio vadovavimo* ir *efektyvios komandos kūrimo*. Efektyvi komanda žino savo atliekamą darbą, užduotis, joms atlikti priemonių sąrašą. Taigi, kiekvienas darbuotojas žino ką ir kaip turi atlikti, kad pasiektų bendrą komandos tikslą.

Praktiniu aspektu, apklaustieji respondentai didelę reikšmę teikia ryšiui tarp bendradarbiavimo ugdymo ir palankesnių sąlygų grupėse kūrimo. Bendradarbiavimo ugdymas, plačiąja prasme, apima darbuotojų ir vadovų efektyvų veiklų įtraukimą į organizacijoje vykstančius strateginius procesus.

2.3.5. Vadovų požiūris į bendradarbiavimo plėtojimo visuose funkcinuose departamentuose lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Remiantis Haines Strateginės vadybos centro pateiktais strateginio mąstymo plėtojimo lygiais, vadovai turi atsižvelgti į bendradarbiavimo funkcinuose departamentuose plėtojimą. Strateginis mąstymas pritaikomas šiame lygyje, nukreipiant kognityvinį procesą organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimui. Vadovai koncentruoja dėmesį į klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimą, integruojant verslo procesus, remiantis ateities išvalgomis.

Dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų (31 proc. visų respondentų, 22 asmenys) (žr. 30 pav., 10 priedas) nuomone, strateginių sprendimų priėmimo procese svarbus požiūris į klientų poreikių patenkinimą, tai aktualu organizacijos veiklos silpnųjų ir stipriųjų pusių identifikavimo eigoje. 25 proc. visų respondentų (18 asmenų) teigiamai vertino kompetentingo klientų aptarnavimo organizavimo svarbą.



30 pav. Vadovų požiūris į bendradarbiavimo visuose funkcinuose skyriuose svarbą (pagal vertinimo skales „tikrai taip“, „visai ne“) ir praktinis strateginio mąstymo plėtojimas (pagal vertinimo skales „praktiškai visada“, „praktiškai nediegiu“), priimant strateginius sprendimus

Praktiškai dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų (36 proc. visų respondentų, 26 asmenys) (žr. 30 pav., 10 priedas), priimdami ilgalaikius sprendimus, orientuojasi į klientų lūkesčių patenkinimą (36 proc. visų respondentų, 26 asmenys), integruodami verslo procesus. 26 proc. visų respondentų (19

asmenų) strateginių sprendimų priėmimo procese apjungia holistinį ir analitinį mąstymo būdus, konstruojant organizacijos visuminį vaizdą.

13 proc. visų respondentų (9 asmenys) nuomone, klientų aptarnavimo organizavimas nėra vienas aspektų, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, priimant strateginius sprendimus (žr. 30 pav., 10 priedas). 8 proc. visų respondentų (6 asmenys) požiūriu, klientų lūkesčių patenkinimo klausimas nėra svarbus strateginiuose procesuose.

Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų (57 proc. visų respondentų, 41 asmuo) (pagal vertinimo skalę „taip“) (žr. 10 priedas) ne tik išreiškė teigiamą požiūrį strateginių sprendimų priėmimo procese atsižvelgti į geriausių darbuotojų motyvavimą, išlaikymą, bet tai praktiškai įgyvendina 56 proc. visų respondentų (40 asmenų). 68 proc. visų respondentų (49 asmenys) gana dažnai plėtoja kompleksinių-funkcinių grupių ir darbo grupių sujungimą. Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad vadovai plėtoja daugiau oportunistinį strateginį mąstymą, ieškant naujų perspektyvų organizacijos veiklos plėtroje.

Atsižvelgiant į apklausoje dalyvavusių vadovų požiūrį į bendradarbiavimo funkciniuose departamentuose plėtojimo svarbą, remiantis koreliacinės analizės duomenimis, stipriausias statistinis bei statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) yra tarp žmonių išteklių valdymo ir verslo procesų integravimo (žr. 6 lentelė). Organizacijoje taikoma motyvavimo sistema turi įvertinti kiekvieno darbuotojo poreikius, nes tai sąlygoja jų suinteresuotumą geresnių veiklos rezultatų siekimo, atsižvelgiant į klientų poreikių patenkinimą, kokybiškos produkcijos sukūrimą.

6 lentelė

Bendradarbiavimo visuose funkciniuose departamentuose klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikymas) strateginių sprendimų priėmimo procese

	Kompleksinių-funcinių grupių ir darbo grupių jungimas		Verslo procesų integravimas		Sisteminio mąstymo, mokėjimų įvertinimas		Aptarnavimas, vertinimas		Žmonių išteklių valdymo procesas	
	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas
Kompleksinių-funcinių grupių ir darbo grupių jungimas	1,000	1,000	0,717	0,412**	0,582	0,362*	0,779	0,544	0,515	0,310*
Verslo procesų integravimas	0,717	0,412**	1,000	1,000	0,557	0,380**	0,761	0,646	0,470**	0,568
Sisteminio mąstymo, mokėjimų įvertinimas	0,582	0,362*	0,557	0,380**	1,000	1,000	0,585	0,592	0,592	0,221
Aptarnavimas, vertinimas	0,779	0,544	0,761	0,646	0,585	0,592	1,000	1,000	0,455	0,554
Žmonių išteklių valdymo procesas	0,515	0,310*	0,470**	0,568	0,592	0,221	0,455	0,554	1,000	1,000

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

Remiantis 6-oje lentelėje pateiktais statistiškai reikšmingais ryšiais ($p < 0,01$) tarp bendradarbiavimo funkcinuose departamentuose klasterio veiksmų, kurie praktiškai plėtojami strateginių sprendimų priėmimo procese, strateginio mąstymo pritaikymui reikšmingi ryšiai:

- Tarp *verslo procesų integravimo ir kompleksinių-funkcinių grupių ir darbo grupių jungimo*. Strategiškai mąstančiam vadovui svarbu sudaryti prielaidas pridėtinės vertės sukūrimui, atsižvelgiant, kaip verslo procesas atitinka einamuosius verslo tikslus ir sujungiant visas veiklas į bendrą sistemą.

- Tarp *verslo procesų integravimo ir sisteminio mąstymo, mokėjimų įvertinimo*. Vadovas, jungdamas strateginius procesus į visumą, siekia suprasti jų tarpusavio ryšius, tokiu būdu orientuojamasi į pokyčių procesus ir stengiamasi suprasti kontekstą, sintezuojant holistinio ir analitinio mąstymo būdus.

2.2.6. Vadovų požiūris į veiklos rezultatų integravimo svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Remiantis Haines Strateginės vadybos centro pateiktais strateginio mąstymo plėtojimo lygiais, vadovai turi atsižvelgti į numatymo įgūdžių vystymą organizacijos veikloje. Strategiškai mąstantis vadovas intuityviai tiria aplinką, analizuoja turimą informaciją, ieško geriausių perspektyvų, įvertina riziką ir pasiūlymus. Atliekant organizacijos stiprybių ir silpnybių veiksmų analizę sukurtų scenarijų kontekste, vadovas turi atsižvelgti į pagrindinius verslo komponentus: klientų aptarnavimą naujais būdais, naujų konkurencinių pranašumų prieš konkurentus atradimą ir naujų organizacijos privalumų panaudojimą.

Daugumos apklausoje sudalyvavusių vadovų (53 proc. visų respondentų, 38 asmenys) (žr. 7 lentelė, 11 priedas) nuomone, priimant strateginius sprendimus, svarbu laikytis strateginiame plane patvirtintos vystimosi krypties, taip užtikrinant įvykių eigą prie norimų rezultatų. Ši tendencija pasitvirtino ir vadovams tai praktiškai įgyvendinant strateginiuose procesuose (42 proc. visų respondentų, 30 asmenų). 36 proc. visų respondentų (26 asmenys) teigiamai įvertino organizacijos vystimosi strategijos numatymo ir nuoseklaus įgyvendinimo svarbą. Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad organizacijos krypties nustatymas, kaupiant žinias apie rinką, nustatant tikslus, skleidžiant vertybes, realizuojamas strateginių sprendimų formavimo etape.

Vadovų pasiskirstymas (proc.) pagal požiūrį į organizacijos veiklos rezultatų integravimo svarbą ir praktinį strateginio mąstymo plėtojimą, priimant strateginius sprendimus

	<i>Svarba „Tikrai taip“</i>	<i>Svarba „Ne“</i>	<i>Praktinis pritaikomumas „Praktiškai visada“</i>	<i>Praktinis pritaikomumas „Praktiškai nediegiu“</i>
<i>Teiginiai</i>				
1.Efektyvus veiklos organizavimas	13	24	7	24
2.Plėtros tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	18	10	7	4
3.Vystymosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	36	4	19	1
4.Daugialypių scenarijų naudojimas	13	10	10	4
5.Komunikacijos strategijos įsisavinimas	8	25	3	11
6.Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	24	8	22	4
7.Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	32	10	32	6
8.Organizavimas, projektavimas	28	3	21	1
9.Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	33	7	35	0
10.Įmonės bazinių kompetencijų paieška	15	10	29	0
11.Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	25	4	31	3
12.Valdymo sistemos analizė	35	6	26	0
13.Strateginių spragų analizės taikymas	26	8	43	1
14.Strateginių idėjų generavimas	31	11	21	8
15.Strateginių situacijų paieška	22	6	17	10
16.Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	15	10	6	7
17.Įmonės veiklos vystymosi krypties laikymasis	53	1	42	0
18.Strategijos įgyvendinimo analizė	28	3	26	0
19.Akcininkų interesų analizė	13	8	13	4
20.Technologijų tobulinimas, kūrimas	28	3	17	8
21.Simuliacinės technikos naudojimas	13	3	11	10

43 proc. visų respondentų (31 asmuo) praktiškai visada atlieka vidinės aplinkos analizę, taikydami strateginių spragų analizę (žr. 7 lentelė, 11 priedas). 35 proc. visų respondentų (25 asmenys) praktiškai visada analizuoja ir vertina strategines alternatyvas. Strateginės analizės taikymas vienas iš pagrindinių scenarijų modeliavimo etapų, kuris charakterizuoja esamą situaciją ir sistemiškai išdėsto galimus ateities planus.

25 proc. visų respondentų (18 asmenų) nuomone (žr. 7 lentelė, 11 priedas), strateginių sprendimų priėmimo procese nėra svarbus komunikacijos strategijos įsisavinimas, kurio praktiškai nerealizuoja 11 proc. visų respondentų (8 asmenys). Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad organizacijose nėra pakankamai išplėtotą vidinę komunikaciją tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, kurie būtų informuoti apie organizacijos tikslus, viziją, planus ir pan. 24 proc. visų respondentų (17 asmenų) nurodė, kad strateginių sprendimų priėmime nėra svarbu ir niekada neįgyvendino organizacijos pertvarkymo.

Dauguma apklausoje dalyvavusių vadovų (57 proc. visų respondentų, 41 asmuo) (pagal vertinimo skalę „taip“) (žr. 11 priedas) nuomone, priimant ilgalaikius sprendimus, svarbu sistemingai

analizuoti strategijos įgyvendinimo etapus ir juos įvertinti. 49 proc. visų respondentų (35 asmenys) vidutiniškai svarbiu veiksmu sprendimų priėmimo laiko periodiškos akcininkų poreikių, interesų analizės taikymą.

56 proc. visų respondentų (40 asmenų) (žr. 11 priedas) teigiamai įvertino nuolatinę veiksmų, kurie galėtų turėti įtakos įmonės sėkmingam veiklos funkcionavimui, paiešką, kurią praktiškai įgyvendina 67 proc. visų respondentų (48 asmenys). Gana dažnai 65 proc. visų respondentų (47 asmenys) atlieka sistemingą strategijos įgyvendinimo analizę ir vertinimą.

53 proc. visų respondentų (38 asmenys) (žr. 11 priedas) nurodė, kad retai naudoja daugialypius scenarijus, atliekant organizacijos veiklos aplinkos analizę. 51 proc. visų respondentų (37 asmenys) retai numato organizacijos verslo plėtros tikslų numatymą ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui. Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad dauguma vadovų nenumato ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui ateities versijų siužetų, kurie įvertintų ir pagrįstų ateities veiksmų įtaką organizacijos veiklai.

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis stipriausi statistiniai bei statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$), atsižvelgiant į vadovų požiūrį į organizacijos veiklos rezultatų integravimo veiksmų svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese, pateikiami 12 priede. Iš visų įvardytų ryšių, strateginių situacijų paieškos ir realizavimo faktorius sudaro 6 statistiškai reikšmingus ryšius su kitais veiksniais (žr. 8 lentelė, 12 priedas).

8 lentelė

Organizacijos veiklos rezultatų integravimo pagrindinių veiksmų koreliaciniai ryšiai ($p < 0,01$) (svarba) strateginių sprendimų priėmimo procese

	<i>Komunikacijos strategijos įsisavinimas</i>	<i>Nuoseklus planavimas, atskaitomybė</i>	<i>Organizavimas, projektavimas</i>	Plėtros tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	Įmonės bazinių kompetencijų paieška	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas
Strateginių situacijų paieška	0,233**	0,285**	0,241**	0,303**	0,363**	0,244**	0,295**

Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose strategiškai pasirinkti tinkamiausią sprendimą, organizacijai suteikia galimybę sėkmingai veikti ilgalaikėje perspektyvoje, operatyviai prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos.

Pagal Haines Strateginės vadybos centrą, kaip vieni iš svarbesnių veiksmų, per kuriuos išreiškiamas strateginio mąstymo plėtojimas, komunikacijos strategijos įsisavinimas, organizavimas ir projektavimas, nuoseklus planavimas ir atskaitomybė. Tačiau pagal apklausos rezultatus didesnis dėmesys yra skiriamas ryšiams tarp strateginių situacijų paieškos ir plėtros tikslų numatymui ilgalaikėje

perspektyvoje ir vystimosi strategijos numatymui bei įgyvendinimui. Nustatytas veiklos vystymo krypties laikymas organizacijai suteikia stabilumo. Kaip vienas iš sėkmingos veiklos vystymo principų kompanijos akcentuoja ilgalaikę organizacijos filosofiją (strategiją), net jei ir trumpuoju laikotarpiu tai būtų nenaudinga.

Dažniausi statistiškai reikšmingai ryšiai tarp organizacijos veiklos rezultatų integravimo faktorių ($p < 0,01$), atsižvelgiant į praktinį šių veiksnių pritaikymą strateginių sprendimų priėmimo procese (žr. 13 priedas), pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Organizacijos veiklos rezultatų integravimo pagrindinių veiksnių koreliaciniai ryšiai ($p < 0,01$) (praktinis pritaikymas) strateginių sprendimų priėmimo procese

	Efektyvus veiklos organizavimas	Komunikacijos strategijos įsisavinimas	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	Organizavimas, projektavimas	Daugialypių scenarijų naudojimas	Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	.Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	Strateginių spragų analizės taikymas	Strateginių idėjų generavimas	Strateginių situacijų paieška	Strategijos įgyvendinimo analizė	Simuliacinės technikos naudojimas
Daugialypių scenarijų naudojimas	0,370*	0,369*	0,275*	0,210	1,000	0,162	0,321**	0,343**	0,449	0,320**	0,057	0,342*
Simuliacinės technikos naudojimas	0,241	0,305*	0,318*	0,173	0,342*	0,303**	0,002	0,172	0,519	0,272**	0,358**	1,000

Atliktos koreliacinės analizės duomenys rodo, kad strateginių sprendimų priėmimo procese statistiškai reikšmingus ryšius su kitais organizacijos veiklos rezultatų integravimo veiksniais sudaro daugialypių scenarijų metodo ir simuliacinės technikos naudojimo faktoriai. Galima teigti, kad strateginių sprendimų priėmimas pagrindžiamas scenarijų konstravimu, nagrinėjant alternatyvius ateities modelius.

2.3.7 Vadovų požiūris į strateginės pozicijos išorėje kūrimo svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Remiantis Haines Strateginės vadybos centro pateiktais 6 lygiais, kuriuose plėtojamas strateginis mąstymas, svarbu įvertinti organizaciją supančią aplinką, užimant strateginę poziciją pasirinktoje nišoje. Strategiška mąstantis vadovas vadovaujasi išvalgomis dėl ateities perspektyvų, siekiant konkurencinio pranašumo įgijimo prieš kitus rinkos dalyvius.

Daugumos apklausoje sudalyvavusių vadovų (58 proc. visų respondentų, 42 asmenys) (žr. 10 lentelė, 14 priedas) nuomone, tikrai svarbi atliekama konkurentų veiklos analizė, priimant ilgalaikius

sprendimus. Praktiškai 61 proc. visų respondentų (44 asmenys) nurodė, kad analizuoja konkurentų veiksmus, siekdami sumažinti jų grėsmę. 50 proc. visų respondentų (36 asmenys) nurodė, kad strateginių sprendimų priėmimo procese svarbu atsižvelgti į klientų poreikių analizės taikymą, siekiant įvertinti savo užimamos pozicijos tvirtumą rinkoje. 54 proc. visų respondentų (39 asmenys) praktiškai pasinaudoja klientų poreikių analizės rezultatais strateginių sprendimų priėmimo procese.

10 lentelė

Vadovų pasiskirstymas pagal požiūrį į strateginės pozicijos kūrimo svarbą ir praktinį strateginio mąstymo plėtojimą, priimant strateginius sprendimus

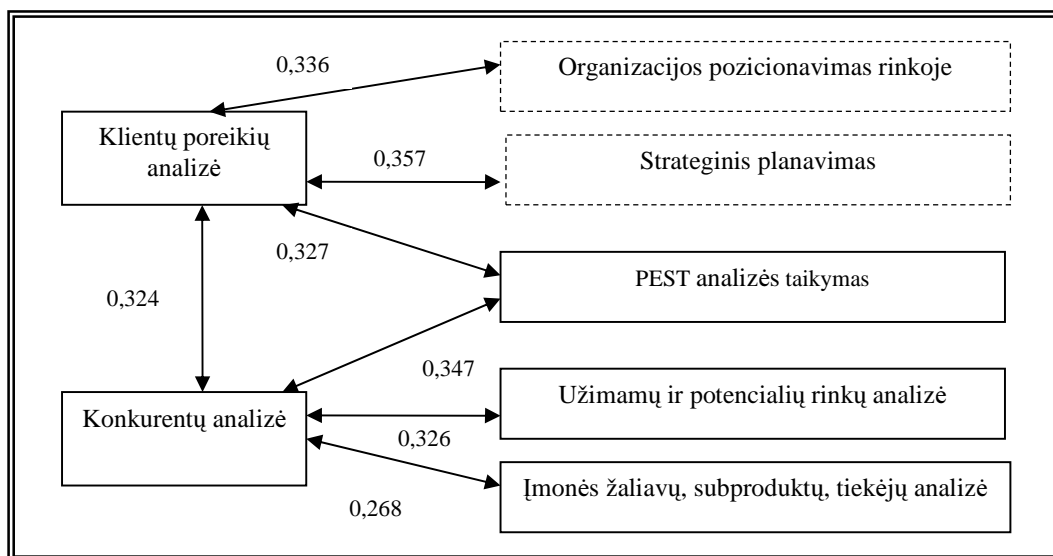
	Svarba „Tikrai taip“	Svarba „Ne“	Praktinis pritaikomumas „Praktiškai visada“	Praktinis pritaikomumas „Retai“
<i>Teiginiai</i>				
1. Aplinkos analizė globaliu mastu	1	21	0	29
2. Strateginis planavimas	40	4	51	8
3. SSGG analizės taikymas	21	4	36	15
4. Tinklų ir valdymo aljansai	19	10	25	11
5. Organizacijos pozicionavimas rinkoje	17	10	28	8
6. Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu	14	15	4	26
7. PEST analizės taikymas	19	10	19	31
8. Užimamų ir potencialių rinkų analizė	40	1	51	3
9. Klientų poreikių analizė	50	0	54	3
10. Konkurentų veikos analizė	58	0	61	4
11. Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė	33	6	33	6

21 proc. visų respondentų (15 asmenų) (žr. 10 lentelė. 14 priedas) nepritaria, kad strateginių sprendimų priėmimui svarbūs aplinkos analizė globaliu mastu. Praktiškai net 29 proc. visų respondentų (21 asmuo) retai atlieka globalinių pokyčių, rizikos analizę, priimant strateginius sprendimus. Tačiau po 67 proc. visų respondentų (po 48 asmenys) nurodė, kad gana dažnai atlieka aplinkos analizę tiek globaliu mastu, tiek tarptautiniu mastu. 15 proc. visų respondentų (11 asmenų) nuomone, nesvarbus veiklos efektyvumo vystymas tarptautiniu mastu. 31 proc. visų respondentų (22 asmenys) retai taiko PEST analizę.

57 proc. visų respondentų (41 asmuo) (pagal vertinimo skalę „taip“) (žr. 14 priedas) nuomone, teigiamai įvertino organizacijos žaliavų, tiekėjų analizės svarbą, priimant strateginius sprendimus. 51 proc. visų respondentų (37 asmenys) svarbu atsižvelgti į užimamų rinkų ir potencialių rinkų analizę, siekiant praplėsti organizacijos galimybes. Toks procentinis pasiskirstymas parodo, kad strateginių sprendimų priėmimo procese svarbu įvertinti ne tik savo, bet ir esamų, potencialių konkurentų pajėgumus, taip patikrinant kiekvienos alternatyvos pagrįstumą.

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis (žr. 15 priedas) dažniausiai plėtojami stipriausi statistiniai bei statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$), atsižvelgiant į vadovų požiūrį į

strateginės pozicijos išorėje kūrimo lygio svarbą strateginių sprendimų priėmimo procese, pateikiami 31 paveiksle.



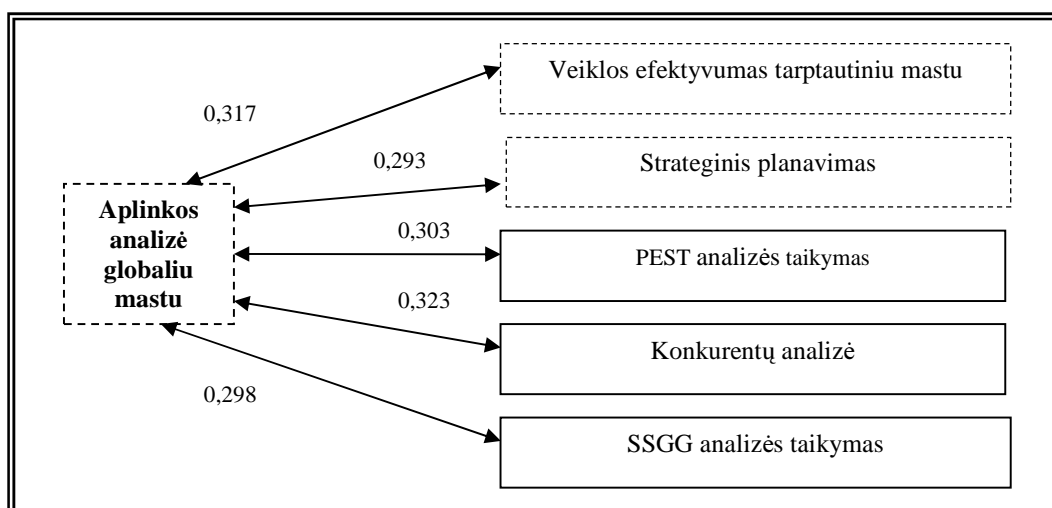
31 pav. Strateginės pozicijos išorėje kūrimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba) ($p < 0,01$)

Išskiriami du blokai: klientų poreikių analizė ir konkurentų analizė. Šie elementai tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu yra labai susiję, nes tinkamai neįvertinus pirmojo (pavyzdžiui: klientų poreikių analizės), visos priemonės ir veiksmų planas siekiant išlikti rinkoje konkurencingais gali būti absoliučiai neveiksmus arba mažai efektingas.

Organizacija, analizuodama klientų poreikius, sugeba identifikuoti savo pozicijas rinkoje, t.y. ko klientas tikisi; ką galima pasiūlyti; kaip tapti patraukli organizacija klientų atžvilgiu ir t.t. Priemonių numatymas arba atsakymų į rinkos segmentų keliamus klausimus paieška yra strateginio planavimo esmė.

Atliekant konkurentų analizę, apklausoje sudalyvavę vadovai išskyrė, kad esminė informacija, padedanti geriau orientuotis konkurencinėje aplinkoje, yra užimamų ir potencialių rinkų analizė, t.y. nuolatinis naujų galimybių, perspektyvų ieškojimas. Kitas aspektas turintis svarbą, vykdant konkurentų analizę, tai tiekėjų kanalų identifikacija. Valdant informaciją apie rinkoje vykstančius procesus: žinant konkurentus, jų silpnąsias vietas; organizacija savo silpnąsias pozicijas paversdama savo privalumais; turint informaciją apie klientų lūkesčius; ekonomiškai naudingus tiekimo kanalus - organizacija gali tikėtis sėkmės savo veikloje.

Remiantis 15 priede pateiktais statistiškai reikšmingais ryšiais ($p < 0,01$) tarp strateginės pozicijos išorėje kūrimo klasterio veiksmų, kurie praktiškai plėtojami strateginių sprendimų priėmimo procese, dažniausi strateginio mąstymo pritaikymui reikšmingi ryšiai plėtojami tarp aplinkos analizės taikymo globaliu mastu ir analizės metodų (PEST, SSGG, konkurentų analizė) taikymo (žr. 32 pav.).



32 pav. Strateginės pozicijos išorėje kūrimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (praktinis pritaikymas) ($p < 0,01$)

Strateginio mąstymo pritaikymui strateginių sprendimų priėmimo procese reikšmingi ryšiai (žr. 32 pav.):

- Tarp *aplinkos analizės taikymo globaliu mastu* ir *veiklos efektyvumo vystymo tarptautiniu mastu*. Organizacijai yra svarbūs gebėjimai identifikuoti potencialius partnerius globalioje verslo erdvėje; prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų; suvokti kitų organizacijų (partnerių/konkurentų) interesus ir siekius.

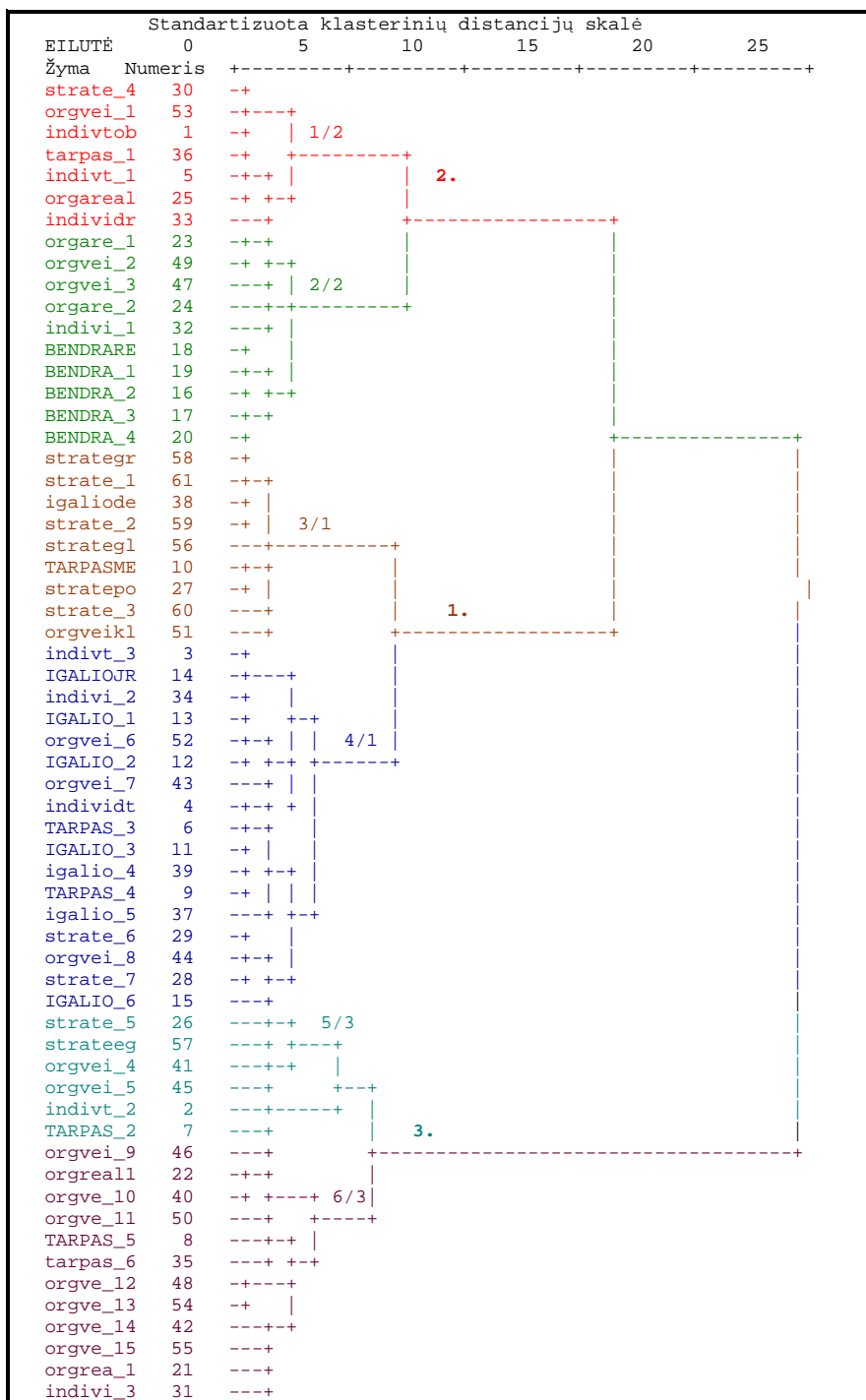
- Tarp *aplinkos analizės taikymo globaliu mastu* ir *konkurentų analizės*. Egzistuojant verslui „be sienų“, kompanijos nuolat patiria konkurentų spaudimą, todėl būtina identifikuoti galimai kylančias grėsmes iš konkurentų.

- Tarp *aplinkos analizės taikymo globaliu mastu* ir *PEST analizės taikymo* esantis ryšys padeda suprasti aplinkos kitimo tendencijas, perspektyvas, kylančias grėsmes verslo aplinkoje. SSGG analizės taikymas taip pat priskiriamas strateginių sprendimų formavimui įtakos turinčių veiksmų, tačiau PEST analizės suteikiamą informaciją ir svarbą respondentai vertina kaip informatyvesnę ir patikimesnę, priimant strateginius sprendimus.

2.3.8. Strateginio mąstymo išraiškos būdų, plėtojamų strateginių sprendimų priėmimo procese, klasterinė analizė

Atliktos klasterinės analizės duomenys rodo, kad analizuojant strateginio mąstymo išraiškos būdus praktiniu aspektu strateginių sprendimų priėmimo procese, išskiriami tarpusavyje susiję 6 klasteriai, kurie gali būti skaidomi į dar 3 klasterius. Pagal reitingo reikšmės didumo (bendras

klasterinis vidurkis $X_{\max}=3,2$) (žr. 16 priedas) išskiria strateginio mąstymo išraiškos būdus, kurie dažniau realizuojami strateginių sprendimų priėmimo procese.



33. pav. Strateginio mąstymo išraiškos būdų praktinio pritaikomumo strateginių sprendimų priėmimo procese klasterinis modelis

Klasteriniame modelyje naudojamų sutrumpinimų paaiškinimai

Sutrumpintas pavadinimas	Išplėstinis pavadinimas	Sutrumpintas pavadinimas	Išplėstinis pavadinimas
IGALIO_1	Bendradarbiavimo ugdymas	orgare_1	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė
IGALIO_2	Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas	orgare_2	Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos
IGALIO_3	Kolektyvinis vadovavimas	orgarea1	Organizavimas, projektavimas
igalio_4	Bazinių kompetencijų vystymas	orgrea_1	Efektyvus veiklos organizavimas
igalio_5	Darbuotojų skatinimas kurti naujoves	orgrea11	Komunikacijos strategijos įsisavinimas
IGALIO_6	Igaliojimų delegavimas	orgve_10	Plėtos tikslų numatymas daugiau nei 5 m.
igaliode	Gebėjimas dirbti su kitais	orgve_11	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas
IGALIOJR	Efektvios komandos kūrimas	orgve_12	Strateginių idėjų generavimas
BENDRA_1	Aptarnavimas, vertinimas	orgve_13	Technologijų tobulinimas, kūrimas
BENDRA_2	Kompleksinių-funkcinių grupių ir darbo grupių jungimas	orgve_14	Daugialypių scenarijų naudojimas
BENDRA_3	Verslo procesų integravimas	orgve_15	Simuliacinės technikos naudojimas
BENDRA_4	Žmonių išteklių valdymo procesas	orgvei_1	Akcininkų interesų analizė
BENDRARE	Sisteminio mąstymo, mokėjimų įvertinimas	orgvei_2	Strateginių situacijų paieška
indivi_1	Motyvacija (pagrįsta piniginiu atlygiu ir pan.)	orgvei_3	Strateginių spragų analizės taikymas
indivi_2	Kūrybinio mąstymo ugdymo technikų vystymas	orgvei_4	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas
indivi_3	Idealizuotos vizijos kūrimas	orgvei_5	Subalansuotų rodiklių metodo taikymas
individr	Atitinkamų žinių naudojimas alternatyvų kūrimo procese	orgvei_6	Strategijos įgyvendinimo analizė
individt	Etiškas elgesys	orgvei_7	Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas
indivt_1	Savosios vertės supratimas	orgvei_8	Įmonės bazinių kompetencijų paieška
indivt_2	Sąmoninga veikla	orgvei_9	Valdymo sistemos analizė
indivt_3	Kūrybinės pastangos	orgveik1	Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis
indivtob	Tikslo nustatymas	strate_1	Aplinkos analizė globaliu mastu
tarpas_1	Plėtos tikslų išaiškinimas	strate_2	Klientų poreikių analizė
TARPAS_2	Aktyvus bendravimas	strate_3	Konkurentų veikos analizė
TARPAS_3	Vadovavimas, instruktavimas	strate_4	Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu
TARPAS_4	Pagarba, priežiūra	strate_5	Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė
TARPAS_5	Konfliktų valdymas	strate_6	Organizacijos pozicionavimas rinkoje
tarpas_6	Misijos, vizijos formavimas	strate_7	Tinklų ir valdymo aljansai
TARPASME	Novatoriškumas, kūrybiškumas	strateeg	PEST analizės taikymas
strategr	Užimamų ir potencialių rinkų analizė	strateg1	SSGG analizės taikymas
stratapo	Strateginis planavimas		

Antrasis klasteris, kurio bendras klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,97$, atspindi strateginio mąstymo išraiškos būdus, kurie iš dalies realizuojami strateginių sprendimų priėmimo procese. Mažiausią reikšmės reitingą turintis klasteris (bendras klasterinis vidurkis $X_{\text{min}}=2,77$), parodo mažiausiai plėtojamą strateginio mąstymo išraišką, priimant strateginius sprendimus.

Pagal sudarytą klasterinį modelį strateginio mąstymo plėtojimo veiksmus strateginių sprendimų priėmimo procese išskiriami trys pagrindiniai klasteriai (žr. 33 pav.):

1. Esamos būklės analizės stadija (pirmas pagal reitingą 3-ų klasterių modelyje (reitingo viršūnė)).

2. Scenarijų rengimo stadija (antras pagal reitingą 3-ų klasterių modelyje (reitingo vidurys)).
3. Strateginių sprendimų konkretizavimo stadija (trečias pagal reitingą 3-ų klasterių modelyje (reitingo apačia)).

Vertinant strateginių sprendimų priėmimo procese strateginio mąstymo plėtojimo išraiškas, pirmąjį klasterį (esamos būklės analizės stadija) galima išskaidyti į dvi subkategorijas, t.y. strateginės analizės taikymą (klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=3,29$) (trečias klasteris 6-ių klasterių modelyje) ir organizacijos strateginių tikslų identifikavimą (klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=3,08$) (ketvirtas klasteris 6-ių klasterių modelyje). Atsižvelgus į indekso vidurkius (skalėje nuo 1 (nenaudojama) iki 4 (naudojama)) strateginės analizės klasteryje (žr. 16 priedas), pastebima, kad apklausoje sudalyvavę vadovai sąlygiškai dažnai atlieka konkurentų analizę (3,53), klientų poreikių analizę (3,51), užimamų ir potencialių rinkų analizę (3,49). Sąlygiškai rečiau respondentų naudojama strateginių alternatyvų analizė (3,25) ir organizacijos bazinių kompetencijų paieška.

Antrajame klasteryje (scenarijų rengimo stadija) išskiriami dvi subkategorijos: organizacijos aplinkos scenarijų kūrimas (klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,99$) (pirmas klasteris 6-ių klasterių modelyje) ir organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnių analizė sukurtų scenarijų kontekste (klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,96$) (antras klasteris 6-ių klasterių modelyje). Atsižvelgus į indeksų vidurkius (žr. 16 priedas), iš dalies realizuojamas struktūrų ir procesų organizavimas ir projektavimas (3,43), siekiant efektyvaus pokyčių valdymo. Sąlygiškai rečiau taikomas verslo procesų integravimas (3,11), atsižvelgiant į klientų poreikių patenkinimą, kokybiškos produkcijos kūrimą.

Trečioji kategorija pasižymi žemu vidutiniu indekso vidurkiu (bendras klasterinis vidurkis $X_{\text{min}}=2,77$). Išskiriamos dvi subkategorijos: strateginių sprendimų sukūrimas (klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,92$) (penktas klasteris 6-ių klasterių modelyje) ir jų įvertinimas visų scenarijų kontekste (klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,55$) (šeštas klasteris 6-ių klasterių modelyje). Strateginių sprendimų priėmimo procese apklausoje sudalyvavusių vadovų retai realizuojamas efektyvus ir aktyvus bendravimas (3,18), siekiant grįžtamojo ryšio. Sąlygiškai rečiau taikoma valdymo sistemos analizė (3,01).

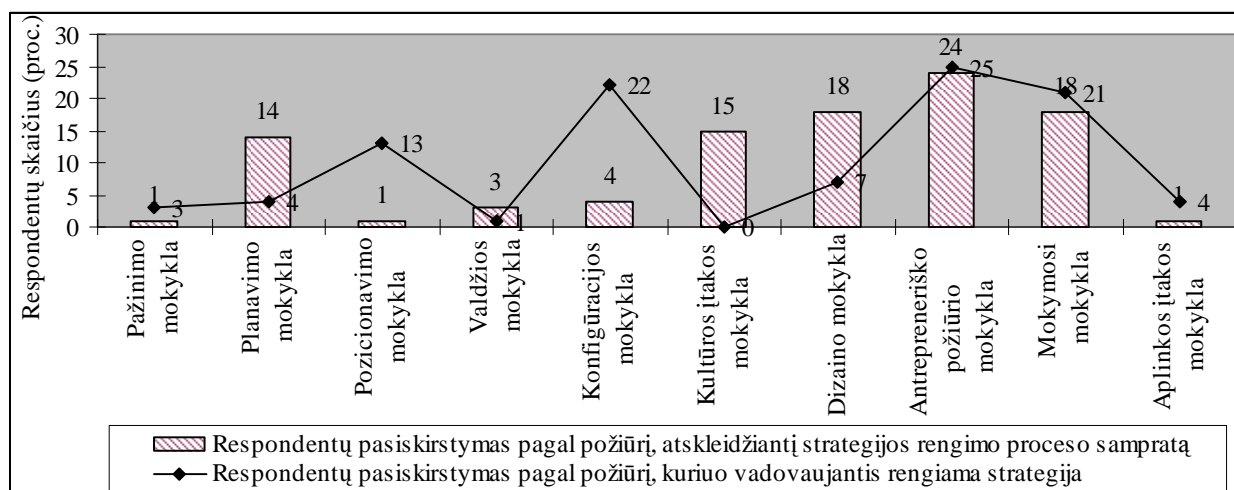
Apibendrinant klasterinio modelio analizės rezultatus, galima teigti, kad apklausoje sudalyvavusių respondentų strateginio mąstymo išraiškos būdai dažniau plėtojami pradiniuose strateginių sprendimų priėmimo etapuose, atliekant strateginę analizę ir nustatant strateginius tikslus, orientuojantis į kryptingą organizacijos įtraukimą į bendro tikslo įgyvendinimą, siekiant įgyti ilgalaikį

konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius. Sąlygiškai rečiau vadovų strateginis mąstymas plėtojamas sprendimų sukūrimo ir vertinimo stadijose.

Atsižvelgus į vadovų strateginio mąstymo išraiškų plėtotę strateginių sprendimų priėmimo procese, pasitvirtina, kad vadovai, vadovaujasi strateginiu mąstymu, susiejant organizacijos visumą su perspektyvomis situacijos ir aplinkos kontekste trijų dimensijų mąstymo plotmėje.

2.3.9. Strategijos rengimo proceso sampratos suvokimo ir požiūrio, kurio vadovaujamosi strateginių sprendimų priėmimo procese, išraiškos vertinimas

Vertinant respondentų požiūrį į strategijos rengimo proceso sampratą ir kokia pozicija vadovaujamosi, priimant strateginius sprendimus, galima išskirti, kad dauguma vadovų (24 proc. ir 25 proc.) pritarė ir vadovaujasi teiginiu, kuris atskleidžia antrepreneriško požiūrio mokyklos apibrėžimą (žr. 34 pav., 17 priedas).



34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal strateginių procesų apibrėžtį ir pritaikomumą

Pasirinktas antrepreneriško požiūrio mokyklos apibrėžimas, apibendrina apklausoje sudalyvavusių vadovų (24 proc. visų respondentų, 17 asmenų) požiūrį į strateginius procesus, kurie įgyvendinami, remiantis vadovo intuicija, patirtimi, išvalgumu, intuityviu veiklos krypties pasirinkimu. Praktiškai šiuo požiūriu, kuris atskleidžia strategijos rengimo suvokimo sampratą, vadovaujasi 25 proc. visų respondentų (18 asmenų). Po 18 proc. visų respondentų (13 asmenų) pritaria mokymosi mokyklos ir dizaino (projektavimo) apibrėžimams apie strategijos rengimo procesą. Mokymosi mokykla apibrėžimas atskleidžia strategijos rengimo procesą, išanalizuojant esamą situaciją, numatant organizacijos galimybes, skiriant dėmesį praktiniam turiniui. Dizaino mokyklos modelis įvardija santykį tarp išorinių ir vidinių organizacijos galimybių, vadovaujantis vadovų vertybėmis, prioritetais ir socialine atsakomybe. 15 proc. visų respondentų (11 asmenų) pasirinko kultūros įtakos mokyklos

apibrėžimą, kuris atskleidžia organizacijos kultūros daroma įtaką sprendimų priėmimo procesams. 14 proc. visų respondentų (10 asmenų) pritaria planavimo mokyklos pateikiamam strategijos rengimo suvokimui, orientuojantis į pagrindinių organizacijos tikslų ir uždavinių išsiaiškinimą.

22 proc. visų respondentų (16 asmenų) vadovaujasi konfigūracijos mokyklos apibrėžimu, kuris sujungia strategijos kūrimą, organizacijos struktūrą, jos aplinką ir nuoseklų organizacijos gyvavimo ciklą. 21 proc. visų respondentų (15 asmenų) pasirinko mokymosi mokyklos pateikiamą strategijos rengimo suvokimo sampratą.

Galima daryti išvadą, kad apklausoje sudalyvavę respondentai strateginių sprendimų procesą suvokia ir įgyvendina, grįsdami savo patirtimi, intuityviais sugebėjimais ir asmeninės vizijos sukūrimu. Praktiškai šiuo požiūriu strategijos rengimo procese vadovaujasi 25 proc. visų respondentų.

2.3.10. Strategijos rengimo procese naudojamų metodinių priemonių pasirinkimas ir strateginių sprendimų pagrindumas, esant aplinkos neapibrėžtumui

Remiantis L. Gudonavičiaus ir A. Savanavičienės (2008) sudarytu vidinės ir išorinės aplinkos įtakos, priimant strateginius sprendimus, modeliu (žr. 16 pav.) buvo įvertintas priimamų strateginių sprendimų pagrindumas, esant tam tikram aplinkos neapibrėžtumui.

Vertinant strateginių sprendimų priėmimo pagrindumą, atsižvelgiant į aplinkos neapibrėžtumo laipsnį (žr. 18 priedas), pagal pateiktų argumentų pasirinkimą, dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų nurodė, kad dažnai strateginius sprendimus (37 proc. visų respondentų) priima didelio neapibrėžtumo aplinkoje, 35 proc. visų respondentų – sprendimai priimami vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje, 21 proc. visų respondentų - didesniame nei vidutinis neapibrėžtumo aplinkoje, 7 proc. visų respondentų - mažo neapibrėžtumo aplinkoje.

Analizuojant vadovų pasiskirstymą pagal argumentų, kuriais pagrindžiamas strateginių sprendimų priėmimas, pasirinkimą (žr. 18 priedas), didelio neapibrėžtumo aplinkoje orientuojamasi į netradicinius sprendimus (76 proc. visų respondentų, 55 asmenys), atsižvelgiant į informacijos bei laiko trūkumą (69 proc. visų respondentų, 50 asmenų), įvertinant praeities įvykius ir dabarties pokyčius (58 proc. visų respondentų, 42 asmenys) ir gebėjimą dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis (58 proc. visų respondentų, 42 asmenys). Galima teigti, kad vadovai, priimdami strateginius sprendimus sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje, vadovaujasi patirtimi, intuicijos sugebėjimais, išvalgomis.

Didesnio nei vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje (žr. 18 priedas) strateginių sprendimų priėmimas pagrindžiamas nuodugniu efektyvių sprendimų alternatyvų atitinkamose situacijose

nagrinėjimu (44 proc. visų respondentų, 32 asmenys), vadovaujantis abdukcine logika ir euristiniais sprendimais (36 proc. visų respondentų, 26 asmenys), prisitaikant prie naujų situacijų (33 proc. visų respondentų, 24 asmenys). Dinamiškoje ir paprastoje aplinkoje dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų plėtoja riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelį.

Vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje dauguma vadovų, priimdami strateginius sprendimus, plėtoja racionalų mąstymą, remdamiesi tikimybių teorija ir indukcine logika (64 proc. visų respondentų, 46 asmenys), pasirinkdami geriausią, pragmatiškiausią sprendimų alternatyvą (40 proc. visų respondentų, 29 asmenys) (žr. 18 priedas).

Apklausoje sudalyvavę vadovai, mažo neapibrėžtumo aplinkoje strateginių sprendimų priėmimą pagrindžia, remdamiesi metodikomis su racionaliomis taisyklėmis ir deduciniais veiksmiais (13 proc., visų respondentų, 9 asmenys) ir atliekant informacijos kiekių apdorojimą (37 proc. visų respondentų, 27 asmenys). Paprastoje ir stabilioje aplinkoje vadovai priima strateginius sprendimus, plėtodami racionalų mąstymą. Galima teigti, kad strateginis mąstymas strateginių sprendimų priėmimo procese plėtojamas per intuiciją, išvalgas, patirtį, esant didelio neapibrėžtumo aplinkoje.

Vertinant vadovų naudojamų metodinių priemonių pasirinkimą strategijos rengimo procese, buvo išskiriamos 5 aplinkų charakteristikos (remiantis Z. Monkevičienė, 2001), atskleidžiant verslo aplinkos turbulencijos ir strateginio mąstymo dominančių ryšį.

Esant stabiliai aplinkai (nėra pokyčių) įvardijamos priemonės, kurios padeda kontroliuoti - atmesti pokyčius ir sprendimų priėmimas grindžiamas įvykusiais faktais. Iš šiam aplinkos turbulencijos lygiui priskiriamų metodinių priemonių, tik 1 respondentas pasirinko nuleidimo iš viršaus politiką, kai sprendimai priimami vadovų, o darbuotojai įpareigojami vykdyti nurodymus iš „viršaus“.

Reaktyviai aplinkai būdingas prisitaikymas prie pokyčių, sprendimų priėmimas, remiantis dabartine patirtimi. Po 3 proc. visų respondentų (2 asmenys) pasirinko finansinės kontrolės ir išplėsto biudžetų taikymo metodai, tokiu būdu siekiama ekonomija ir veiklos efektyvumas.

Esant greitiems, augantiems pokyčiams, būtinas strateginio agresyvumo orientacijos numatymas. 64 proc. visų respondentų (46 vadovai) nurodė konkurentų analizės taikymą, aplinkos skenavimą (62 proc. visų respondentų, 45 asmenys), kurie padeda siekiant optimizuoti pokyčius, ir sprendimų priėmimą pagrįsti ekstrapoliacijos metodu.

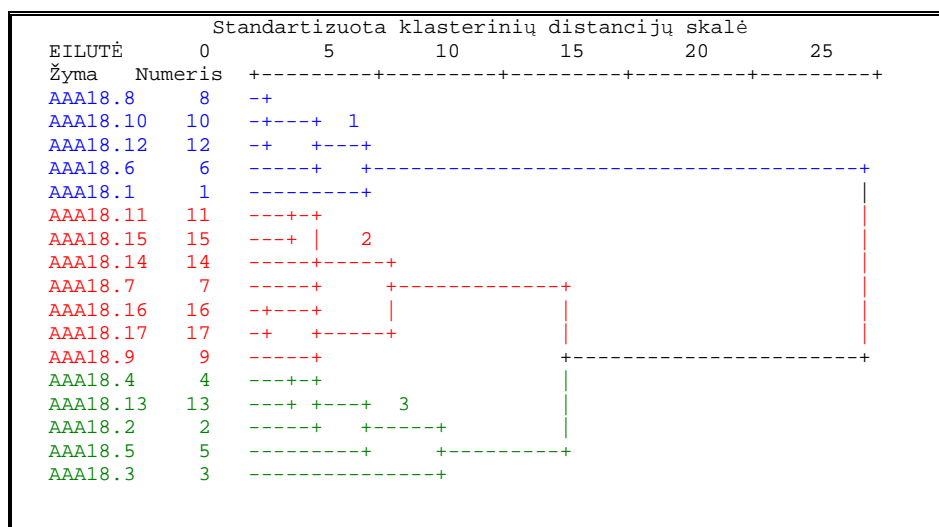
Nuspėjamų pokyčių aplinkoje pasirenkamos metodinės priemonės, kurios tiria aplinką ir ieško sąsajų tarp vykstančių pokyčių. Po 3 vadovus (4 proc. visų respondentų) pasirinko scenarijų analizę ir nenumatytų aplinkybių planus. Šios priemonės vykdo strategijos rengimo procesą realiu laiku,

atsižvelgiant į vadovo antrepreneriškumo kompetencijas ir asmeninės vizijos svarbą, priimant sprendimus.

5 lygio turbulencijos aplinkai būdingi nenuspėjami pokyčiai, kurie vadovus skatina kurti naujoves, inicijuojant naujus pokyčius. 40 proc. visų respondentų (29 vadovai) pasirinko tebevykstančią analizę ir 8 proc. visų respondentų (6 vadovai) – išankstinio įspėjimo sistemas. Šių priemonių taikymas skatina sprendimus priimti, vadovaujantis valdymo išvalga ir pasitelkti kūrybiškumą.

Atliktos klasterinės analizės duomenys parodo tarpusavyje susijusius veiksnius, priimant strateginius sprendimus (žr. 35 pav.).

Išskiriami trys klasteriai, kurie apibendrina strateginių sprendimų priėmimo pagrindumą, esant tam tikram aplinkos neapibrėžtumui (12 lentelė). Pagal reitingo reikšmės didumą (bendras klasterinis vidurkis $X_{\max}=3,49$) (reitingo viršūnė) išskiria veiksnius, kuriais pagrindžiami strateginiai sprendimai, priimami didelio neapibrėžtumo aplinkoje. Antrasis klasteris, kurio bendras klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,99$ (reitingo vidurys), atspindi veiksnius, kuriais iš dalies pagrindžiamas strateginių sprendimų priėmimo procesas. Mažiausią reikšmės reitingą turintis klasteris (bendras klasterinis vidurkis $X_{\min}=2,61$) (reitingo apačia), parodo mažiausiai naudojamus faktorius sprendimų priėmimo procesui pagrindimui.



35 pav. Strateginių sprendimų priėmimo pagrindumo veiksnii klasteriniai ryšiai

Klasteriniame modelyje naudojamų sutrumpinimų paaiškinimai ir vidurkiai

<i>Sutrumpintas pavadinimas</i>	Indeksas (išplėstas pavadinimas)	Vidurkis
AAA18.10	Orientacija į netradicinius sprendimus, o ne į taisyklių laikymąsi	3.71
AAA18.12	Atsižvelgimas į informacijos bei laiko trūkumus	3.53
AAA18.1	Orientacija į trumpalaikę perspektyvą	3.46
AAA18.8	Problemos ir sprendimai remiasi abdukcine logika ir euristiniais sprendimais	3.38
AAA18.6	Nuodugnus efektyvių sprendimų alternatyvų atitinkamose situacijose nagrinėjimas	3.35
	Klasterinis vidurkis	3,49
AAA18.16	Problemų sprendimas, įvertinant suvokimo galimybes ir pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija	3.29
AAA18.11	Prieš tyrimą tikslų sėkmės ir nesėkmės kriterijų apibrėžimas	3.15
AAA18.17	Geriausių, pragmatiškiausių sprendimų alternatyvų pasirinkimas	2.97
AAA18.9	Konfliktų vengimas	2.97
AAA18.7	Praeities įvykių ir dabarties pokyčių vertinimas	2.89
AAA18.15	Prioriteto suteikimas veiksmui, vėliau formuojant žinias (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)	2.88
AAA18.14	Problemos ir sprendimai turi puikias sprendimų metodikas, su racionaliomis taisyklėmis ir dedukciniais veiksmis	2.79
	Klasterinis vidurkis	2,99
AAA18.2	Gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir su jomis susitvarkyti	2.99
AAA18.4	Problemos ir sprendimai remiasi tikimybių teorija ir indukcine logika	2.69
AAA18.13	Koncentracija į galutinio tikslo įgyvendinimą, jo trūkumų identifikavimą	2.67
AAA18.5	Gebėjimas dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis	2.42
AAA18.3	Didesnių informacijos kiekių apdorojimas	2.29
	Klasterinis vidurkis	2,61

Atsižvelgus į indekso vidurkius (skalėje nuo 1 (didelio neapibrėžtumo aplinka) iki 4 (mažo neapibrėžtumo aplinka), galima pastebėti, kad apklausoje sudalyvavę vadovai sąlygiškai dažnai orientuojasi į netradicinius sprendimus (3,71), atsižvelgdami į laiko ir informacijos trūkumą (3,53), esant didelio neapibrėžtumo aplinkai (žr. 12 lentelė). Sąlygiškai rečiau strateginių sprendimų priėmimas pagrindžiamas problemų sprendimu, įvertinant suvokimo galimybes, pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija (3,29). Sąlygiškai retai apklausoje dalyvavusių vadovų strateginių sprendimų priėmimo pagrįstume atsižvelgia į gebėjimą prisitaikyti prie naujų situacijų (2,99).

Remiantis klasterinės analizės duomenimis ir L. Gudonavičiaus, A. Savanevičienės (2008) teoriniu vidinės ir išorinės aplinkos įtakos, priimant strateginius sprendimus, modeliu (žr. 17 pav.), 36-ajame paveiksle atskleidžiamos sąsajos tarp pradinių ir galutinių rezultatų.

		APLINKOS KOMPLEKSIŠKUMAS	
		PAPRASTA	SUDĒTINGA
APLINKOS DINAMIŠKUMAS	DINAMIŠKA	Didelis nei vidutinis neapibrėžtumas <u>Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis</u> ↓ <u>Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis</u>	Didelis neapibrėžtumas <u>Intuityvus sprendimų priėmimo modelis</u> ↓ <u>Intuityvus sprendimų priėmimo modelis</u>
		Nuodugnus efektyvių sprendimų alternatyvų atitinkamose situacijose nagrinėjimas. Problemos ir sprendimai remiasi abdukcine logika ir euristiniais sprendimais.	Praeities įvykių ir dabarties pokyčių vertinimas. Gebėjimas dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis. Orientacija į netradicinius sprendimus, o ne į taisyklių laikymąsi. Prieš tyrimą tikslių sėkmės ir nesėkmės kriterijų apibrėžimas. Atsižvelgimas į informacijos bei laiko trūkumus. Problemų sprendimas, įvertinant suvokimo galimybes ir pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija.
	STABIILI	Mažas neapibrėžtumas <u>Racionalus sprendimų priėmimo modelis</u> ↓ <u>Racionalus sprendimų priėmimo modelis</u>	Vidutinis neapibrėžtumas <u>Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis</u> ↓ <u>Intuityvus sprendimų priėmimo modelis / riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis / racionalaus sprendimų priėmimo modelis</u>
		Didesnių informacijos kiekių apdorojimas. Nuodugnus efektyvių sprendimų alternatyvų atitinkamose situacijose nagrinėjimas	Prieš tyrimą tikslių sėkmės ir nesėkmės kriterijų apibrėžimas. Koncentracija į galutinio tikslo įgyvendinimą, jo trūkumų identifikavimą. Gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir su jomis susitvarkyti. Prioriteto suteikimas veiksmui, vėliau formuojant žinias (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti). Orientacija į trumpalaikę perspektyvą. Problemos ir sprendimai remiasi tikimybių teorija ir indukcine logika. Geriausių sprendimų alternatyvų pasirinkimas. Problemos ir sprendimai turi puikias sprendimų metodikas, su racionaliomis taisyklėmis ir dedukciniais veiksmais.

36 pav. Aplinkos įtaka strateginių sprendimų priėmimo pagrįstumui

Galima teigti, kad teoriniu ir praktiniu aspektais strateginių sprendimų priėmimas, esant dideliame aplinkos neapibrėžtumei, pagrindžiamas intuityviu sprendimų priėmimo modeliu. Dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų sprendimus priima, įvertindami praeities įvykius ir dabarties pokyčius (58 proc. visų respondentų), atsižvelgdami į informacijos ir laiko trūkumus (69 proc. visų respondentų).

Esant dinamiškai ir paprastai aplinkai, naudojamas riboto racionalumo modelis. Apklausoje sudalyvavę vadovai nagrinėja sprendimų alternatyvas (44 proc. visų respondentų), sprendimus priima, vadovaudamiesi apytiksliais rezultatais ir laikantis prielaidų priklausomai nuo to, kiek jos paremtos logikos ir įrodymų priežastiniais ryšiais (36 proc. visų respondentų).

Racionalus sprendimų priėmimo modelis naudojamas mažo neapibrėžtumo aplinkoje, apdorojant didesnius informacijos kiekius (37 proc. visų respondentų), atliekant nuodugnų sprendimų alternatyvų nagrinėjimą (12 proc. visų respondentų).

Remiantis 36-ajame paveiksle pateiktais duomenimis, priimant strateginius sprendimus vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje, integruojami kelėtas sprendimų priėmimo modelių. Šio turbulencijos laipsnio aplinkoje respondentai atlieka intuityvaus – riboto racionalumo – racionalaus sprendimų priėmimo modelių sintezę. Dauguma vadovų, priimdami strateginius sprendimus vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje, koncentruojasi į galutinio tikslo įgyvendinimą (51 proc. visų respondentų), nustatydami sėkmės ir nesėkmės kriterijus (38 proc. visų respondentų), prisitaikant prie naujų situacijų (34 proc. visų respondentų), pasirenkant geriausią sprendimų alternatyvą (40 proc. visų respondentų).

Galima teigti, kad tarpusavyje susijusių veiksnių ryšiai išskiria faktorių grupes strateginių sprendimų priėmimo procese, integruojant keletą strateginio mąstymo modelių. Pirmoji grupės veiksnių, kurie naudojami organizacijos strateginių tikslų identifikavimo etape, sintezuoja įgimtą ir oportunistinį strateginį mąstymą. Antrosios faktorių grupės plėtojimas organizacijos stiprybės ir silpnybės veiksnių analizėje sukurtų scenarijų kontekste skatina įgimto ir dialektinio strateginio mąstymo sąveiką. Trečioji veiksnių grupė formuoja organizacijos aplinkos scenarijus, pritaikant hipoteze pagrįstą ir dialektinius strateginio mąstymo modelius.

IŠVADOS

Teoriniu aspektu strateginiam mąstymui 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 (strateginis tikslas, mąstymas laike, lanksčios sistemos, struktūros, žmonių įtraukimas).

Strateginių sprendimų priėmimo procese dėmesys skiriamas vadovo mąstymo pobūdžiui, atsižvelgiant į aplinkos neapibrėžtumo laipsnį, kuris turi įtakos mąstymo interpretavimui. Sprendimų priėmimo procesas koncentruojasi į aplinkos turbulenciją, sprendimo specifiką, kuri pagrindžiama pažinimu ar racionalumu.

Vertinant strateginio mąstymo išraiškos būdus strateginių sprendimų priėmimo procese buvo išskirti 6 blokai, iš kurių rezultatų gautos išvados:

1. Vertinant lygius, kuriuose plėtojamas strateginis mąstymas strateginių sprendimų priėmimo procese, daugumos apklausoje sudalyvavusių vadovų požiūriu, vienas svarbiausių veiksnių teoriniu aspektu *individualaus tobulinimosi* lygyje išskiriamas etiškas elgesys (40 proc. visų respondentų), tai yra sąžiningų veiksmų atlikimas, priimant strateginius sprendimus. Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 35 proc. visų respondentų. Kitas veiksnys, kurį teoriniu aspektu pasirinko 38 proc. visų respondentų yra sąmoningas vadovavimas, remiantis nustatytais tikslais, vizija, efektyvesnio vadovavimo numatymas. Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 38 proc. visų respondentų. Galima daryti išvadą, kad vadovavimas pagrindžiamas nuovoka, sugebėjimu suprasti supančią aplinką. Stipriausi statistiniai ir statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) teoriniu ir praktiniu aspektais išskiriami tarp kūrybinių pastangų ir sąmoningos veiklos ($r=0,466$).

2. Pagal strateginio mąstymo plėtojimą *tarpasmeninių santykių plėtojimo* lygyje teoriniu aspektu išskiriamas novatoriškumo ir kūrybiškumo sugebėjimų panaudojimas planavimo, pokyčių įgyvendinimo ir nuolatinio vystimosi procesuose (49 proc. visų respondentų). Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 49 proc. visų respondentų. Kitas veiksnys, kurį teoriniu aspektu pasirinko 43 proc. visų respondentų yra aktyvaus bendravimo realizavimas. Galima teigti, kad strateginių sprendimų priėmimas priklauso nuo lanksčios organizacijos sistemos, palaikant nuolatinį grįžtamąjį ryšį tarp funkcionavimo faktorių. Teoriniu aspektu stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) tarp novatoriškumo ir pagarbaus elgesio ($r=0,351$). Praktiniu aspektu išskiriami statistiškai reikšmingi ryšiai tarp efektyvaus bendravimo ir pagarbaus elgesio ($r=0,407$).

3. *Igaliojimų delegavimo* lygyje, strateginio mąstymo plėtojimas teoriniu aspektu išreiškiamas per gebėjimą dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis (50 proc. visų respondentų). Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 46 proc. visų apklausoje sudalyvavusių vadovų. Kitas veiksnys, kurį teoriniu aspektu pasirinko apklaustieji yra darbuotojų skatinimas kurti naujoves, sudarant jiems atitinkamas sąlygas (44 proc. visų respondentų). Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 40 proc. visų respondentų. Teoriniu aspektu stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) tarp darbuotojų skatinimo kurti naujoves ir bazinių kompetencijų vystymo ($r=0,425$). Praktiniu aspektu išskiriamas stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) tarp palankesnių sąlygų grupėse kūrimo ir bendradarbiavimo ugdymo ($r=0,377$). Galima daryti išvadą, kad plėtojamas darbuotojų ir vadovų efektyvių veiklų įtraukimas į organizacijoje vykstančius strateginius procesus.

4. *Bendradarbiavimo visuose funkcinuose departamentuose* lygyje, teoriniu aspektu strateginis mąstymas išreiškiamas per verslo procesų integravimą, atsižvelgiant į klientų poreikių, lūkesčių patenkinimą, kokybiškos produkcijos kūrimą (31 proc. visų respondentų). Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 36 proc. visų respondentų. Stipriausi statistiniai ir statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) teoriniu aspektu išskiriami tarp verslo procesų integravimo ir žmonių išteklių valdymo proceso ($r=0,470$). Praktiniu aspektu išreiškiamas stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) tarp kompleksinių-funkcinių grupių ir darbo grupių jungimo ir verslo procesų integravimo ($r=0,412$). Galima teigti, kad sudaromos prielaidos pridėtinės vertės sukūrimui, atsižvelgiant kaip verslo procesas atitinka einamuosius verslo tikslus ir sujungiant visas veiklas į bendrą sistemą.

5. *Organizacijos veiklos rezultatų integravimo* lygyje teoriniu aspektu strateginio mąstymo išraiška plėtojama per įmonės veiklos vystimosi krypties laikymąsi (53 proc. visų respondentų), taip užtikrinant įvykių eigą prie norimų rezultatų, iškeltų strateginių tikslų įgyvendinimo. Praktiniu aspektu šį veiksnių pasirinko 42 proc. visų respondentų. Teoriniu aspektu stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) tarp vystimosi strategijos numatymo, įgyvendinimo ir strateginių situacijų paieškos ($r=0,363$). Praktiniu aspektu išskiriami stipriausi statistiniai ir statistiškai reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$) daugialypių scenarijų metodo ir simuliacinės technikos naudojimo faktorių su kitais bloko veiksniais.

6. *Strateginės pozicijos išorėje kūrimo vertinimo* lygyje teoriniu aspektu strateginio mąstymo plėtojimas pasireiškia konkurentų veiklos analizės (58 proc. visų respondentų) ir klientų poreikių analizės (50 proc. visų respondentų) taikymu. Būtent šie veiksniai sudaro daugiausiai statistinių ir statistiškai reikšmingų ryšių su kitais bloko faktoriais. Praktiniu aspektu stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,01$) yra tarp aplinkos analizės taikymo globaliu mastu ir veiklos efektyvumo vystymo tarptautiniu mastu. Galima teigti, kad strateginių sprendimų priėmimo procese

svarbu identifikuoti potencialius partnerius globalioje verslo erdvėje, prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, suvokti kitų rinkos dalyvių interesus, tikslus.

7. Remiantis klasterinės analizės duomenimis, galima daryti išvadą, kad pagal reitingo reikšmės didumą (bendras klasterinis vidurkis $X_{\max}=3,2$) (žr. 33 pav.) išskiriami strateginio mąstymo išraiškos būdai, kurie dažniau realizuojami strateginių sprendimų priėmimo procese. Apklausoje sudalyvavę vadovai sąlygiškai dažnai orientuojasi konkurencinėje aplinkoje, atlikdami konkurentų analizę (vidurkis - 3,53), klientų poreikių analizę (vidurkis - 3,51), užimamų ir potencialių rinkų analizę (vidurkis - 3,49). Sąlygiškai rečiau respondentų naudojama strateginių alternatyvų analizė (vidurkis - 3,25) ir organizacijos bazinių kompetencijų paieška.

8. Antrasis klasteris (žr. 33 pav.), kurio bendras klasterinis vidurkis $X_{\text{mean}}=2,97$, atspindi strateginio mąstymo išraiškos būdus, kurie iš dalies realizuojami strateginių sprendimų priėmimo procese. Sąlygiškai rečiau taikomas verslo procesų integravimas (vidurkis - 3,11), atsižvelgiant į klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimą, taigi nėra pakankamai išplėtotas strateginių procesų jungimas į visumą, suvokiant jų tarpusavio ryšius.

9. Mažiausią reikšmės reitingą turintis klasteris (bendras klasterinis vidurkis $X_{\min}=2,77$) (žr. 33 pav.), parodė mažiausiai plėtojamas strateginio mąstymo išraiškas, priimant strateginius sprendimus. Strateginių sprendimų priėmimo procese apklausoje sudalyvavusių vadovų retai realizuojamas efektyvus ir aktyvus bendravimas (vidurkis - 3,18), siekiant grįžtamojo ryšio. Galima teigti, kad strateginių sprendimų priėmimo procese būtina užtikrinti patikimą esamos situacijos vertinimą, skatinant tarpusavio aktyvaus bendravimo plėtojimą. Sąlygiškai rečiau taikoma valdymo sistemos analizė (vidurkis - 3,01).

10. Vertinant apklausoje sudalyvavusių vadovų požiūrį į strategijos rengimo sampratą ir praktinį pritaikymą, galima daryti išvadą, kad strateginių procesų valdymas plėtojamas, vadovaujantis intuityviu krypties pasirinkimu, kurios idėją plėtoja antrepreneriško požiūrio mokykla (24 proc. visų respondentų).

11. Dauguma apklausoje sudalyvavusių vadovų nurodė, kad dažnai strateginius sprendimus (37 proc. visų respondentų) priima didelio neapibrėžtumo aplinkoje, vadovaujantis intuityviu strateginių sprendimų priėmimo modeliu. 35 proc. visų respondentų strateginius sprendimus priima vidutinio neapibrėžtumo aplinkoje, 21 proc. visų respondentų - didesniame nei vidutinis neapibrėžtumo aplinkoje, 7 proc. visų respondentų - mažo neapibrėžtumo aplinkoje.

12. Esant didelio neapibrėžtumo aplinkai būdingi nenuspėjami pokyčiai, kurie vadovus skatina kurti naujoves, inicijuojant naujus pokyčius. 40 proc. visų respondentų (29 vadovai) pasirinko tebevykstančią analizę ir 8 proc. visų respondentų (6 vadovai) – išankstinio įspėjimo sistemas. Taigi,

galima išvada, kad šių priemonių taikymas skatina sprendimus priimti, vadovaujantis valdymo išvalga ir pasitelkti kūrybiškumą.

13. Apklausoje sudalyvavę vadovai sąlygiškai dažnai orientuojasi į netradicinius sprendimus (vidurkis - 3,71) (žr. 12 lentelė), atsižvelgdami į laiko ir informacijos trūkumą (vidurkis - 3,53) (žr. 12 lentelė), esant didelio neapibrėžtumo aplinkai. Sąlygiškai rečiau strateginių sprendimų priėmimas pagrindžiamas problemų sprendimu, įvertinant suvokimo galimybes, pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija (vidurkis - 3,29) (žr. 12 lentelė). Sąlygiškai retai apklausoje dalyvavusių vadovų strateginių sprendimų priėmimo pagrįstume atsižvelgia į gebėjimą prisitaikyti prie naujų situacijų (vidurkis - 2,99) (žr. 12 lentelė).

Taigi remiantis strateginio mąstymo plėtojimo lygiais ir sudarytais klasteriais pavyko atskleisti, kuriuos veiksnius teoriniu ir praktiniu aspektu vertina arba naudoja verslo vadovai, priimant strateginius sprendimus.

REKOMENDACIJOS

1. *Aktualizuoti organizacijos misijos bei vizijos suformavimo ir jos pristatymo visiems įmonės darbuotojams plėtojimą.* Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, teoriniu aspektu vadovai misijos ir vizijos formavimą ir pristatymą darbuotojams laiko tikrai svarbiu veiksmu strateginių sprendimų priėmimo procese (pagal vertinimo skalę „tikrai taip“) (31 proc. visų respondentų), tačiau praktiškai visada šį veiksnių plėtoja tik 19 proc. visų respondentų, taigi praktikoje šio veiksnio plėtojimui skiriama mažiau dėmesio. Vadovams būtina apibrėžti išskeltus organizacijos tikslus ir jų įgyvendinimui numatyti priemones ir paaiškinti darbuotojams, kodėl reikia siekti šių tikslų, pasinaudojant organizacijoje praktiškai visada plėtojamu aktyviu bendravimu su grįžtamoju ryšiu (43 proc. visų respondentų) ir novatoriškumo, kūrybiškumo ugdymu (42 proc. visų respondentų) strateginių sprendimų priėmimo procese.

2. *Sukurti didesnių įgaliojimų suteikimą darbuotojams.* Teoriniu aspektu apklaustieji vadovai teigiamai vertina įgaliojimų perdavimą (pagal vertinimo skalę „tikrai taip“) (19 proc. visų respondentų) kitiems darbuotojams, tačiau praktiškai visada šį faktorių realizuoja tik 11 proc. visų respondentų. Taigi tik 11 proc. visų apklausoje dalyvavusių vadovų suteikia dalį sprendimų priėmimo teisės pavaldiniams, efektyviai sutaupant laiko sąnaudas, sumažinant atliekamų darbų apkrovą, ir koncentruojantis į strategiškai svarbius klausimus. Vadovai turi rasti laiko resursų prioritetinių užduočių sprendimui, o mažesnės reikšmės darbus palikti atlikti pavaldiniams, atsižvelgiant į deleguojamos užduoties paskirtį, kontrolės mechanizmus (rezultatų tikrinimą, atliekamą vidaus ar išorinį auditą, vykdomą stebėjimą, problemų sprendimus, gaunant vadovo pritarimą ir pan.), mokymų ir darbuotojų atrinkimą.

3. *Atlikti klientų aptarnavimo proceso valdymo optimizavimą, sujungiant kompleksines-funkcines grupes ir darbo grupes.* Teoriniu aspektu 14 proc. visų apklausoje sudalyvavusių vadovų nuomone (pagal vertinimo skalę „tikrai taip“) svarbu atsižvelgti į klientų poreikių, lūkesčių patenkinimą. Praktiniu aspektu praktiškai visada tik 8 proc. visų respondentų atlieka kompleksinių – funkcinių grupių sujungimą, nors 68 proc. visų respondentų (pagal vertinimo skalę „gana dažnai“) jungia kompleksines-funkcines grupes, siekiant maksimalaus klientų poreikių patenkinimo (pastaba: dažnumo intervalas nėra apibrėžtas). Praktiniu aspektu 54 proc. visų respondentų praktiškai visada atlieka klientų poreikių analizės taikymą. Šis procesas turi vykti nuolatos, kad organizacija neužleistų savo pozicijų rinkoje, neprarastų klientų, ypač aktualu prekybinėse, paslaugų teikimo įmonėse. Nuolat vykstant pokyčiams rinkoje, organizacijoje būtina kurti, stiprinti specialistų, ekspertų grupes,

kurios organizuotų kompetentingo klientų aptarnavimo procesą, užtikrintų kuriamos produkcijos kokybę.

4. *Pagrįsti priemonių pasirinkimą numatyto tikslo įgyvendinimui.* Atliekant strateginę analizę, būtina pasinaudoti instrumentarijumi, kuris padėtų numatyti organizacijos kritinius sėkmės faktorius optimaliam strateginių tikslų įgyvendinimui. Praktiniu aspektu 6 proc. visų respondentų praktiškai visada išskiria kritinius sėkmės faktorius, dažnai – 51 proc. visų respondentų. Dėl netinkamų metodinių priemonių pasirinkimo strateginių sprendimų priėmimo procese, kyla tikimybė pasinaudoti tik daline informacija, neįvertinant rizikos ir veiksnių kryptingam tikslų įgyvendinimui.

5. *Atsižvelgti į išorinės aplinkos informacijos sklaidą, priimant strateginius sprendimus.* Aplinkos analizės globaliu mastu skatina priimti sprendimus, kurie nėra pagrįsti vien koncentracija į vidaus rinką, trumparegiškumu, todėl reikia kritiškai analizuoti informaciją, globaliu mastu vykstančius pokyčius. Praktiniu aspektu nei vienas iš apklausoje dalyvavusių vadovų nenurodė, kad praktiškai visada atlieka aplinkos analizę globaliu mastu, tai parodo realią situaciją, kai neįvertinami aplinkos pokyčiai, rizika, turi įtakos tolimesnei organizacijos veiklos plėtrai aplinkos ir situacijos kontekste.

LITERATŪRA

1. Al-Shammari, M. (2009). Customer Knowledge Management – People, Processes, and Technology. United States of America: IGI Global.
2. Andrews, K. R. (1969). Towards professionalism in business management. Harvard business review, March – April, p. 49 – 60.
3. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw – Hill.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
5. Avery, G. C. (2005). Leadership for sustainable future – achieving success in a competitive world. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
6. Bagdonas, E. (2004) Socialinė statistika. Kaunas: Technologija.
7. Bettley, A., Mayle, D., Tantoush, T. (2005). Operations management – a strategic approach. London: SAGE Publications Ltd.
8. Bivainis, J., Zinkevičiūtė, V. (2006). Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Nr. 2, p. 99-107.
9. Blair, J. D., Fottler, M. D., Ford, E. W., Payne, G., T. (2007). Strategic Thinking and Entrepreneurial Action in the Health Care Industry. USA: Elsevier Ltd.
10. Bhushan, N., Rai, K. (2004). Strategic Decision Making – Applying the Analytic Hierarchy Process. The United States of America: Springer-Verlag London Limited.
11. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT press.
12. Chawla, S., Renesch, J. (1995). Learning Organizations – Developing Cultures for Tomorrow's Workplace. United States of America: Edwards Brothers.
13. Certo, S. C. (1989). Principles of modern management, 4th. Ed. Boston: Allyn & Bacon.
14. Corral, Sh. (200). Strategic Management of Information Services: A Planning Handbook. Aslib.
15. Craig K. Tyran (1994) The Application of Electronic Meeting Technology to Support Strategic Management. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-10] Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=112&sid=d6dfb27e-16c4-45f5-afee-dc53f632971d%40sessionmgr10>>.
16. Daft, R. L. (2008). The New Era of Management. International Editon, Second Editon. Thomson South-Western.

17. Daly, M., Adam, F., Pomerol, J. C. (2008). *Analysing the True Contribution of Decision Support Tools to Decision Making – Case Studies in Irish Organisations*. Collaborative Decision Making – Perspectives and Challenges. Netherlands: IOS Press.
18. De Wit, R., Meyer, R. (2005). *Strategy synthesis : resolving strategy paradoxes to create competitive advantage : text and readings*. London: Thompson.
19. Duggan, W. R. (2007). *Strategic intuition – the creative spark in human achievement*. United States of America: Columbia University Press.
20. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly* 17:313-327.
21. Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 17-37.
22. Fishel, D. (2008). *Book of the board – effective governance for non-profit organizations*. Australia: The Federation Press.
23. Frankel, E. G. (2008). *Quality Decision Management – The Heart of Effective Futures-Oriented Management*. USA: Springer Science + Business Media B. V.
24. George, K. (2006). *Coaching into greatness – 4 steps to success in business and life*. New Jersey, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
25. Gilligan, C., Wilson, R. M. S. (2009). *Strategic Marketing Planning, Second Edition*. UK: Butterworth-Heinemann.
26. Gineitienė, Z. (2005). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosma.
27. Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559-575.
28. Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M., Radulova E. (2008). *The decision-making entrepreneur: a literature review*. *Entrepreneurial Strategic Decision-Making, A Cognitive Perspective*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc, p. 11-40.
29. Goldan, G., Nieuwenhuizen, C. (2006). *Strategy – Sustaining Competitive Advantage in a Globalised Context*. South Africa: Juta & Co. I.t.d.
30. Gudonavičius, L., Savanavičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus. *Ekonomika ir vadyba: 2008, Nr. 13*, p. 362-367.
31. Haines Centre for Strategic Management (2005). *Strategic Thinking for Leaders – The Systems Thinking Approach*. London: Systems Thinking Press.
32. Harrison, R., Cheyney, T., Overstreet, D. (2008). *Spin-Off Churches – How One Church Successfully Plants Another*. United States of America: B&H Publishing Group.

33. Herman, D. (2008). *Outsmart the MBA Clones – The Alternative Guide to Competitive Strategy, Marketing, and Branding*. NY: Paramount Market Publishing, Inc.
34. Hill Ch., Jones H. (2004). *Strategic Management: an Integrated Approach*. - Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
35. Huber, D. (2006). *Leadership and Nursing Care Management, Third Edition*. USA: Elsevier Health Sciences.
36. Hughes, R. L., Beatty, K., C. (2005). *Becoming a strategic leader – your role in your organization’s enduring success*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
37. Jackson, S. E. (2007). *Where value hides – a new way to uncover profitable growth for your business*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
38. Jakeliūnas, T., Kasčiūnas, L. (2007). Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. *Politika*, 3 (47), p. 3-43.
39. Jankauskienė D. (2006). *Strateginio valdymo pagrindai. Sveikatos apsaugos vadyba ir strateginis planavimas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
40. Jeston, J., Nelis, J. (2006). *Business process management – practical guidelines to successful implementations*. USA: Elsevier Ltd.
41. Kepner, Ch. H., Ikubo, H. (2009). *Managing Beyond the Ordinary*. United Kingdom: Thinking Dimensions International.
42. Kuratko, D. F. (2007). *Entrepreneurship – Theory, Process, Practice*. USA: South-Western, a part of Cengage Learning.
43. Kutchera, I., Ryan, M. H. (2009). Implications of Intuition for Strategijų Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers. *SAM Advanced Management Journal*. Summer 2009, Vol. 74, p. 12-20.
44. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
45. Mark L., Blazey (2008). *Insights to Performance Excellence 2008 – An Inside Look at the 2008 Baldrige Award Criteria*. The United States of America: ASQ.
46. Martinkus, B., Žičkienė, S. (2006). *Verslo organizavimas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
47. Mead, R., Andrews, T. G. (2009). *International Management, Fourth Edition*. USA: John Wiley&Sons Inc.
48. Mintzberg, H., Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*. Spring 1999. p. 21-30.

49. Monkevičienė, Z. (2001). Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. *Socialiniai mokslai*, Nr. 6 (32), p. 17-23.
50. Moll, J., Hoque, Z. (2006). *Rational Choice Theory*. Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods. London: Spiramus.
51. Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*, Third Edition. England: Ashgate Publishing Limited.
52. Moseley, G. B. (2009). *Managing Health Care Business Strategy*. Canada: Jones and Bartlett Publishers, LLC.
53. Nadkarni S., Narayanan V. K., (2007) Strategic schemas, Strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clocspeed. *Strategic Management Journal*. [interaktyvus], [žiūrėta 2010-02-08] Prieiga per internetą <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=17&hid=106&sid=434030ed-0168-46bd-a29d-1fc84be9e164%40sessionmgr103>.
54. O'Shannassy, T. (1999). *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*. Australia: RMIT Business.
55. Papadakis, V. M., Lioukas, S., Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 2 (Feb., 1998), 115-147.
56. Paprika, Z. Z. (2008). *Analysis and Intuition in Strategic Decision Making: The Case of California*. Collaborative Decision Making – Perspectives and Challenges. Netherlands: IOS Press.
57. Parker, D., Craig, M. A. (2008). *Managing Projects, Managing People*. Australia: Palgrave Macmillan.
58. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 105.
59. Romanelli, E., & Tushman, L. (1986). Inertia, environments and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32, pp. 608-621.
60. Rose, E. (2008). *Employment Relations*. England: Pearson Education Limited.
61. Rutkauskas A. V. (2006). *Konkurencingo verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.
62. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
63. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

64. Stripeikis, O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr.15 (4). [interaktyvus], [žiūrėta 2010-05-08] Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/165.pdf>>.
65. Swayne, L. E., Duncan, W., J., Ginter, P., M. (2006). Strategic management of health care organizations. England: Wiley-Blackwell.
66. Thierauf, R. J., Hoctor, J. J. (2006). Optimal knowledge management – wisdom management systems concept and applications. United States of America: Idea Group Inc.
67. Thompson, J. L., Martin, F. (2005). Strategic management – awareness and change. China: C & C Offset.
68. Vaitkevičius, S. (2006). Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse. Daktaro disertacija. Kaunas.
69. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija
70. Vermeulen, P. A. M., Curseu, P. L. (2008). Entrepreneurs and strategic decisions. Entrepreneurial Strategic Decision-Making, A Cognitive Perspective. USA: Edward Elgar Publishing, Inc, p. 1-10.
71. Xu, M. (2007). Managing strategic intelligence – techniques and technologies. United States of America: IGI Global.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1

Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistro studentė Kristina Šimkutė atlieka tyrimą:

„Strateginio mąstymo įtaka strateginių sprendimų priėmimo procese“

Strateginis mąstymas - procesas, kuris atspindi skirtingas vadovavimo ir tolimesnės veiklos krypties perspektyvas, vertinant vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius ir jų pokyčius. Vadovai privalo priimti sprendimus vadovaudamiesi savo intuicija, remiantis turima informacija, nes sprendimų priėmimo procesas kaskart tampa sudėtingesnis, daugiafunkcinis, apimantis skirtingas sritis, tačiau padedantis rasti vieną optimaliausią ir tinkamiausią variantą tolimesniam sėkmingos veiklos vystimuisi.

Jūs esate VADOVAS, kurio sprendimai šiandien turi įtakos tolimesnei organizacijos veiklai, todėl KVIEČIAME JUS DALYVAUTI APKLAUSOJE, kurioje galėsite išsakyti savo **nuomonę** apie strateginio mąstymo įtaką strateginių sprendimų priėmimo procese.

Anketa yra ANONIMINĖ!

Nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia!

Prašau Jūsų atsakyti į kiekvieną klausimą. Užpildykite anketą iki galo.

Dėkoju ir linkiu sėkmės!

Pasirinktą atsakymą pažymėkite taip: ☒

Atsakykite į keletą klausimų apie save:

1. Jūsų lytis: <input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	2. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> < 30 metų <input type="checkbox"/> 31-40 metų <input type="checkbox"/> 41-50 metų <input type="checkbox"/> > 51 metai	3. Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> Nebaigtas vidurinis <input type="checkbox"/> Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla) <input type="checkbox"/> Profesinė technikos mokykla <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis (baigėte kolegiją) <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> Aukštosios studijos (magistrantūra ir pan.) <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____
4. Jūsų pareigos/statusas organizacijoje: <input type="checkbox"/> Savininkas <input type="checkbox"/> Valdybos pirmininkas <input type="checkbox"/> Organizacijos generalinis direktorius <input type="checkbox"/> Administracijos vadovas/ direktorius <input type="checkbox"/> Direktorius pavaduotojas <input type="checkbox"/> Filialo vadovas <input type="checkbox"/> Strateginio valdymo skyriaus vadovas <input type="checkbox"/> Kito funkcinio padalinio/skyriaus vadovas <input type="checkbox"/> Kita (įrašykite) _____		5. Jūsų bendras vadybinio darbo stažas <input type="checkbox"/> _____metai _____ mėnesiai 6. Jūsų vadybinio darbo stažas šioje darbovietėje <input type="checkbox"/> _____metai _____ mėnesiai

7. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė? <input type="checkbox"/> Mikro <input type="checkbox"/> Smulki <input type="checkbox"/> Vidutinė <input type="checkbox"/> Didelė	8. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje? <input type="checkbox"/> Nei vieno <input type="checkbox"/> _____ (įrašykite)	9. Jūsų įmonė užsiima: <input type="checkbox"/> Didmenine/mažmenine PREKYBA <input type="checkbox"/> Teikia PASLAUGAS <input type="checkbox"/> GAMYBA <input type="checkbox"/> Kita _____
---	---	---

Savo pritarimą / nepritarimą žymėkite šitaip: „+“.

<i>ŽYMĖJIMO PAVYZDYS</i>	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Visai ne Tikrai taip —————▶					Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
1. Individualus tobulinimasis	1	2	3	4	5				
Nuolatinio mokymosi visą gyvenimą įpročio ugdymas, atsižvelgiant į asmeninę viziją.			+					+	

Žemiau pateikiami įvairūs uždaviniai ir dalykai, su kuriais susiduria verslo vadovai. **Išreikškite** savo nuomonę dėl išvardytų uždavinių ir dalykų svarbos. Taip pat nurodykite, kaip dažnai (retai) šiuos dalykus diegiate. Čia nėra teisingų arba neteisingų atsakymų. **Tiesiog labai svarbu, kad Jūs pareikštumėte SAVO nuomonę.**

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne Tikrai taip —————▶					Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
1. Individualus tobulinimasis	1	2	3	4	5				
10.1. <i>Tikslo nustatymas</i> - nuolatinio mokymosi visą gyvenimą įpročio ugdymas, atsižvelgiant į asmeninę viziją.									
10.2. <i>Sąmoninga veikla</i> - sąmoningas vadovavimas, remiantis savo asmenine vizija, tikslais.									
10.3. <i>Kūrybinės pastangos</i> , pasireiškiančios žmogiškoje veikloje ir mąstyme.									
10.4. „Atitrūkimas“ nuo realybės, minčių atpalaidavimas ir labiau idealizuotos ateities vizijos sukūrimas.									
10.5. <i>Etiškas elgesys</i> – patikimumas, sąžiningumas.									
10.6. <i>Problemų sprendimas</i> , vadovaujantis <i>motyvacija</i> , įtakojama piniginio atlygio ir pan.									
10.7. <i>Sąmonėje</i> bei <i>pasąmonėje</i> glūdinčių atitinkamų <i>žinių</i> , reikalingų strateginių sprendimų alternatyvų sudarymui, panaudojimas.									
10.8. <i>Kūrybinio mąstymo</i> ugdymo technikų vystymas, naudojant įvairių situacijų analizės pagrindus grįstus mokymus.									
10.9. <i>Savosios vertės supratimas</i> – savo emocinės būsenos, stipriųjų ir silpnųjų pusių, lankstumo pokyčiams suvokimas.									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne		Tikrai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
	1	2	3	4	5				
2. Tarpasmeninių santykių plėtojimas									
11.1. Vadovavimas, instruktavimas, gerinant veiklos rezultatus - pagalba kitiems atsakingai pasiekti geresnių rezultatų.									
11.2. Efektyvus ir aktyvus bendravimas - aktyvus klausymasis ir bendravimas; atviras ir efektyvus grįžtamasis ryšys.									
11.3. Konfliktų valdymas – turėti įtakos ir įtikinti kitus ir save sprendimu „abi pusės laimi“.									
11.4. Organizacijos misijos bei vizijos suformavimas ir jos pristatymas visiems įmonės darbuotojams.									
11.5. Įmonės verslo plėtros tikslų išaiškinimas darbuotojams.									
11.6. Priežiūra ir pagarba – kitų žmonių jausmų, emocijų, požiūrių gerbimas.									
11.7. Būti novatoriška, kūrybiška asmenybe – planavimo, pokyčių įgyvendinimo ir nuolatinio vystimosi procesuose.									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne		Tikrai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
	1	2	3	4	5				
3. Įgaliojimų delegavimas									
12.1. Kolektyvinis vadovavimas – kitų darbuotojų įtraukimas į veiklą, konsensuso pasiekimas.									
12.2. Darbuotojų skatinimas kurti naujoves, atitinkamų sąlygų sudarymas.									
12.3. Gebėjimas dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis.									
12.4. Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas – susitikimuose, darbo grupėse, komandose.									
12.5. Bendradarbiavimo ugdymas – su vadovybe ir kitais darbuotojais visais strateginio plano aspektais.									
12.6. Efektyvios komandos kūrimas – tiek su vadovais, tiek su darbuotojais.									
12.7. Įgaliojimų delegavimas – vadybininkams, darbuotojams, tiesioginei komandai.									
12.8. Įmonės vystimuisi svarbių bazinių kompetencijų atpažinimas ir nuolatinis jų vystymas.									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne		Tikrai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
	1	2	3	4	5				
4. Bendradarbiavimas visuose funkcinuose departamentuose									
<i>13.1. Kompleksinių - funkcinų grupių ir darbo grupių sujungimas – klientų lūkesčių patenkinimui.</i>									
<i>13.2. Verslo procesų integravimas – atsižvelgiant į klientų lūkesčius ir poreikius kokybiškai produkcijai.</i>									
<i>13.3. Sisteminio mąstymo ir mokėjimų įvertinimas – naujas, kitoniškas, geresnis mąstymo būdas visose funkcinėse srityse.</i>									
<i>13.4. Kitų vertinimas ir aptarnavimas – kompetentingo klientų aptarnavimo organizavimas.</i>									
<i>13.5. Žmonių išteklių valdymo procesas – verbavimas, mokymas, motyvavimas, geriausiųjų išsaugojimas.</i>									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne		Tikrai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
	1	2	3	4	5				
5. Organizacijos veiklos rezultatų integravimas.									
<i>14.1. Efektyvus veiklos organizavimas – organizacijos pertvarkymas ir reorganizavimas.</i>									
<i>14.2. Įmonės ir jos verslo plėtros tikslų numatymas ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui.</i>									
<i>14.3. Įmonės vystimosi strategijos numatymas ir nuoseklus įgyvendinimas.</i>									
<i>14.4. Daugialypių scenarijų naudojimas, atliekant organizacijos veiklos aplinkos analizę.</i>									
<i>14.5. Komunikacijos strategijos įsisavinimas ir įgyvendinimas – nuolatinio kartojimo principu - per pasisakymus apie viziją, misiją, vertybes, ir strategijas.</i>									
<i>14.6. Nuoseklus planavimas ir atskaitomybė – visų valdymo lygmenų veiklos rezultatų integravimas.</i>									
<i>14.7. Organizacinės kultūros pokyčiai ir transformacijos – dėmesys į klientą, aukštos jo aptarnavimo kokybės siekimas.</i>									
<i>14.8. Organizavimas ir projektavimas – struktūrų ir procesų, efektyviam pokyčių valdymo procesui.</i>									
<i>14.9. Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas ir perspektyviausių atranka.</i>									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne		Tikrai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
14.10.Pagrindinių <i>veiksnių</i> , galinčių lemti įmonės pasiekimus ateityje, nuolatinė paieška									
14.11.Subalansuotų rodiklių metodo taikymas, atliekant <i>vidinės</i> aplinkos analizę.									
14.12. <i>Valdymo sistemos</i> analizė ir pritaikymas kintančiai organizacijos aplinkai.									
14.13.Strateginių spragų analizės taikymas, analizuojant <i>vidinę</i> aplinką.									
14.14.Nuolatinės pastangos ir bandymas generuoti <i>strategines idėjas</i> .									
14.15.Nuolatinis siekimas atsidurti situacijose, leidžiančiose <i>strategiškai pasirinkti</i> .									
14.16.Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas.									
14.17.Strateginiame plane patvirtintos <i>vystimosi krypties</i> laikymasis.									
14.18.Sisteminga <i>strategijos įgyvendinimo</i> analizė ir vertinimas									
14.19.Periodiška <i>akcininkų</i> poreikių, interesų ir lūkesčių analizė.									
14.20.Įmonėje naudojamų <i>technologijų tobulinimas</i> , naujų technologijų paieška, įsigijimas ir/arba kūrimas.									
14.21.Simuliacinės technikos naudojimas, analizuojant veiklos aplinką.									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?			
	Visai ne		Visai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada
6. Strateginės pozicijos išorėje kūrimas	1	2	3	4	5				
15.1. <i>Aplinkos analizė globaliu mastu</i> – globaliniai pokyčiai, rizika, poveikis.									
15.2. <i>Strateginis planavimas</i> – kasmetiniai koregavimai strateginio valdymo sistemoje.									
15.3. <i>Privalumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizės (SWOT) taikymas</i> .									
15.4. <i>Tinklų ir valdymo aljansai</i> – klientų, tiekėjų, bendruomenių, ir kitų suinteresuotų šalių poreikių analizė ir jų tarpusavio santykiai.									
15.5. <i>Organizacijos pozicionavimas rinkoje</i> – realios vertės klientui kūrimas, pvz.: prieš konkurenciją.									
15.6. <i>Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu</i> – supratimas, pažinimas, lankstumas, reikalingų santykių tarp šalių, kultūrų ir kontinentų kūrimas.									

Dalykai ir uždaviniai, su kuriais susiduria verslo vadovai	Ar išvardyti dalykai tikrai yra svarbūs strateginių sprendimų priėmimo procese?					Ar diegiate, realizuojate šiuos dalykus strateginių sprendimų priėmimo procese?				
	Visai ne		Visai taip			Praktiškai nediegiu	Retai	Gana dažnai	Praktiškai visada	
15.7. Politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST) taikymas.										
15.8. Užimamų ir potencialių rinkų analizė, skirta įmonės galimybės išplėsti.										
15.9. Klientų poreikių analizė, skirta turimiems rinkos segmentams išlaikyti arba naujus įgyti.										
15.10. Konkurentų veikos analizė, skirta sumažinti jų keliamą grėsmę.										
15.11. Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė.										

16. Pažymėkite **tik vieną teiginį „+“**, kuris atskleidžia Jūsų požiūrį į strategijos rengimo proceso sampratą, ir **tik vieną teiginį „+“**, atskleidžiantį Jūsų požiūrį, kuriuo vadovaujantės savo veikloje, priimdami strateginius sprendimus.

<i>Strategijos rengimo procesas suprantamas kaip:</i>	<i>Teiginys atskleidžia strategijos rengimo proceso sampratą</i>	<i>Požiūris, kuriuo vadovaujantis rengiama strategija</i>
Pažinimo procesas		
Formalus, sistemingas procesas		
Analitinis procesas, kuris pagrįstas organizacijos pozicija produktorinkos atžvilgiu.		
Derybų procesas		
Transformacijos procesas		
Kolektyvinis procesas		
Mąstymo procesas		
Numatymo procesas, priklausantis nuo vadovo ateities vizijos		
Besiplėtojantis procesas		
Procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka		

17. Atitinkamam aplinkos turbulencijos lygiui priskirkite **tas metodines priemones**, kurias **Jūs naudojate** strategijos rengimo procese. **Atsakymo žymėjimas: „+“**

Strategijos rengimo procese naudojamos metodinės priemonės	Aplinkos charakteristika: pokyčių pobūdis				
	Stabili: Pokyčių nėra	Reaktyvi: Lėti, augantys pokyčiai	Numatanti: Greiti, augantys pokyčiai	Tirianti: Nutrūkstantys, nuspėjami pokyčiai	Kūrybiška: Nutrūkstantys: nenuspėjami pokyčiai
Scenarijų analizė					
Aplinkos skenavimas					
Finansinė kontrolė					
Išplėstas biudžetų taikymas					
Iš apačios į viršų biudžetai					
Išankstinio įspėjimo sistemos					
Nenumatytų aplinkybių planai					
Nuleidimas iš viršaus politika					
Tebevykstanti analizė					
Konkurentų analizė					

18. Kiekvienoje eilutėje pažymėkite, kuriam aplinkos neapibrėžtumo laipsniui priskiriate veiksnius, kuriais pagrindžiate strateginių sprendimų priėmimą.

Atsakymo žymėjimo PAVYZDYS: „+“

Strateginių sprendimų priėmimo pagrindumas	Esant ... aplinkos neapibrėžtumo laipsniui			
	Dideliam	Vidutiniam	Didesniam negu vidutinis	Mažam
Skiriant didesnę svarbą analizei, sisteminiam tyrinėjimui bei metodiniam planavimui.	-	—————→		+
		+		

Pastaba: Kiekvienoje eilutėje žymėkite po VIENĄ Jums tinkantį atsakymą.

Strateginių sprendimų priėmimo pagrindumas:	Esant ... aplinkos neapibrėžtumo laipsniui			
	Dideliam (sudėtinga-dinamiška aplinka)	Vidutiniam (sudėtinga-stabili aplinka)	Didesniam negu vidutinis (paprasta-dinamiška aplinka)	Mažam (paprasta-stabili aplinka)
	- —————→			+
Orientacija į trumpalaikę perspektyvą.				
Gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir su jomis susitvarkyti.				
Didesnių informacijos kiekių apdorojimas.				
Problemos ir sprendimai remiasi tikimybių teorija ir indukcinė logika.				
Nuodugnus efektyvių sprendimų alternatyvų atitinkamose situacijose nagrinėjimas.				
Praeities įvykių ir dabarties pokyčių vertinimas.				
Problemos ir sprendimai remiasi abdukcine logika ir euristiniais sprendimais.				
Gebėjimas dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis.				
Konfliktų vengimas.				
Orientacija į netradicinius sprendimus, o ne į taisyklių laikymąsi.				
Prieš tyrimą tikslų sėkmės ir nesėkmės kriterijų apibrėžimas.				
Atsižvelgimas į informacijos bei laiko trūkumus.				
Koncentracija į galutinio tikslo įgyvendinimą, jo trūkumų identifikavimą.				
Problemos ir sprendimai turi puikias sprendimų metodikas, su racionaliomis taisyklėmis ir dedukciniais veiksmais.				
Prioriteto suteikimas veiksmui, vėliau formuojant žinias (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)				
Problemų sprendimas, įvertinant suvokimo galimybes ir pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija.				
Geriausių, pragmatiškiausių sprendimų alternatyvų pasirinkimas.				

Dėkoju už dalyvavimą apklausoje ir linkiu sėkmės!

Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

		Amžius (iki 30 m.)	Amžius (nuo 31 m. iki 40 m.)	Amžius (nuo 41 m. iki 50 m.)	Amžius (daugiau nei 51 m.)
Moterys	Vidurkis	.20	.50	.30	.00
	Suminis procentas	50,0%	33,3%	22,2%	,0%
	Procentas	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%
	Dažnumas	4	10	6	0
Vyrai	Vidurkis	.08	.38	.40	.13
	Suminis procentas	50,0%	66,7%	77,8%	100,0%
	Procentas	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%
	Dažnumas	4	20	21	7
Iš viso	Vidurkis	.11	.42	.38	.10
	Suminis procentas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Procentas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Dažnumas	8	30	27	7

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas		Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Profesinė technikos mokykla	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis	Aukštosios studijos
Moterys	Vidurkis	.00	.00	.00	.00	.05	.55	.40
	Suminis procentas	.%	.%	.0%	.%	20,0%	25,6%	40,0%
	Procentas	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%
	Dažnumas	0	0	0	0	1	11	8
Vyrai	Vidurkis	.00	.00	.08	.00	.08	.62	.23
	Suminis procentas	.%	.%	100,0%	.%	80,0%	74,4%	60,0%
	Procentas	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%
	Dažnumas	0	0	4	0	4	32	12
Iš viso	Vidurkis	.00	.00	.06	.00	.07	.60	.28
	Suminis procentas	.%	.%	100,0%	.%	100,0%	100,0%	100,0%
	Procentas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Dažnumas	0	0	4	0	5	43	20

Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas /statusą organizacijoje

Pareigos/statusas organizacijoje		Savininkas	Valdybos pirmininkas	Organizacijos generalinis direktorius	Administracijos vadovas / direktorius	Direktoriaus pavaduotojas	Filialo vadovas	Strateginio valdymo skyriaus vadovas	Kito funkcinio padalinio/skyriaus vadovas
Moterys	Vidurkis	.10	.00	.05	.25	.10	.05	.10	.35
	Suminis procentas	33,3%	.%	20,0%	31,3%	20,0%	14,3%	66,7%	28,0%
	Procentas	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%	27,8%
	Dažnumas	2	0	1	5	2	1	2	7
Vyrai	Vidurkis	.08	.00	.08	.21	.15	.12	.02	.35
	Suminis procentas	66,7%	.%	80,0%	68,8%	80,0%	85,7%	33,3%	72,0%
	Procentas	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%	72,2%
	Dažnumas	4	0	4	11	8	6	1	18
Iš viso:	Vidurkis	.08	.00	.07	.22	.14	.10	.04	.35
	Suminis procentas	100,0%	.%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Procentas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Dažnumas	6	0	5	16	10	7	3	25

Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių veiklos pobūdį, dydį, ir darbuotojų skaičių

	Įmonės dydis			
	Mikro	Smulki	Vidutinė	Didelė
Darbuotojų skaičius įmonėje				
Iki 10 darbuotojų	4	0	0	0
Nuo 11 iki 50 darbuotojų	0	33	1	0
Nuo 51 iki 250 darbuotojų	0	0	27	1
Daugiau nei 251 darbuotojas	0	0	0	6
Įmonės veiklos pobūdis				
Prekyba	2	16	13	7
Paslaugos	2	10	2	0
Gamyba	0	7	13	0
Kita	0	0	0	0

Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į individualaus tobulinimo lygio svarbą ir praktinis jo pritaikomumas, priimant strateginius sprendimus

Respondentų pasiskirstymas	Pagal požiūrį										Pagal praktinį pritaikomumą							
	„Visai ne“		„Ne“		„Vidutiniškai svarbu“		„Taip“		„Tikrai taip“		„Praktiškai nediegiu“		„Retai“		„Gana dažnai“		„Praktiškai visada“	
	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis
Tikslo nustatymas	6	0.08	17	0.24	10	0.14	23	0.32	16	0.22	0	0.00	15	0.21	45	0.63	12	0.17
Sąmoninga veikla	6	0.08	12	0.17	12	0.17	15	0.21	27	0.38	5	0.07	14	0.19	26	0.36	27	0.38
Kūrybinės pastangos	3	0.04	7	0.10	18	0.25	29	0.40	15	0.21	1	0.01	11	0.15	39	0.54	21	0.29
Etiškas elgesys	1	0.01	10	0.14	17	0.24	15	0.21	29	0.40	0	0.00	14	0.19	33	0.46	25	0.35
Savosios vertės supratimas	1	0.01	4	0.06	28	0.39	23	0.32	16	0.22	1	0.01	18	0.25	35	0.49	18	0.25
Idealizuotos vizijos kūrimas	14	0.19	9	0.13	25	0.35	15	0.21	9	0.13	20	0.28	31	0.43	15	0.21	6	0.08
Motyvacija (pagrįsta piniginiu atlygiu ir pan.)	9	0.13	8	0.11	13	0.18	21	0.29	22	0.31	4	0.06	8	0.11	40	0.56	20	0.28
Atitinkamų žinių naudojimas alternatyvų kūrimo procese	0	0.00	9	0.13	29	0.40	22	0.31	12	0.17	1	0.01	28	0.39	30	0.42	13	0.18
Kūrybinio mąstymo ugdymo technikų vystymas	0	0.00	8	0.11	18	0.25	26	0.36	20	0.28	0	0.00	23	0.32	34	0.47	15	0.21

Individualaus tobulinimosi klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikomumas) strateginių sprendimų priėmimo procese

	Tikslo nustatymas		Sąmoninga veikla		Kūrybinės pastangos		Etiškas elgesys		Savosios vertės suvokimas		Idealizuotos vizijos kūrimas		Motyvacija (piniginė išraiška)		Atitinkamų žinių naudojimas		Kūrybinis mąstymas	
	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas
Tikslo nustatymas	1,000	1,000	0,832	0,275**	0,473	0,174	0,706	0,267*	0,390*	0,272*	0,444	0,134	0,559	0,180	0,296*	0,250*	0,176	-0,012
Sąmoninga veikla	0,832	0,275**	1,000	1,000	0,466**	<i>0,404**</i>	0,804	<i>0,326**</i>	0,346	0,184	0,556	0,247	0,560	0,074	0,224	-0,046	0,200	0,341**
Kūrybinės pastangos	0,473	0,174	0,466*	<i>0,404**</i>	1,000	1,000	0,327**	0,132	0,192	0,086	0,205	0,270*	0,187	-0,139	0,224*	0,234*	0,288**	0,576
Etiškas elgesys	0,706	0,267*	0,804	0,326**	0,327**	0,132	1,000	1,000	0,197	-0,225*	0,427	0,191	0,586	<i>0,331**</i>	0,156	-0,010	0,225	0,143
Savosios vertės suvokimas	0,390*	0,272*	0,346	0,184	0,192	0,086	0,197	-0,225*	1,000	1,000	,280*	0,087	0,286*	0,050	0,379**	0,458	0,371**	0,199
Idealizuotos vizijos kūrimas	0,444	0,134	0,556	0,247	0,205	0,270*	0,427	0,191	0,280*	0,087	1,000	1,000	0,366*	0,349*	0,301**	0,116	0,240*	0,423
Motyvacija (piniginė išraiška)	0,559	0,180	0,560	0,074	0,187	-0,139	0,586	<i>0,331**</i>	0,286	0,050	0,366*	0,349*	1,000	1,000	0,191	0,140	-0,100	-0,037
Atitinkamų žinių naudojimas	0,296*	0,250*	0,224	-0,046	0,224*	0,234*	0,156	-0,010	0,379**	0,458	0,301*	0,116	0,191	0,140	1,000	1,000	,286**	<i>0,301**</i>
Kūrybinis mąstymas	0,176	0,012	0,200	<i>0,341**</i>	0,288**	0,576	0,225	0,143	0,371**	0,199	0,240*	0,423	-0,100	-0,037	0,286**	<i>0,301**</i>	1,000	1,000

*p < 0,05

**p < 0,01

Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į tarpasmeninių santykių plėtojimo veiksnių svarbą ir praktinį pritaikomumą, priimant strateginius sprendimus

Respondentų pasiskirstymas	Pagal požiūrį										Pagal praktinį pritaikomumą							
	„Visai ne“		„Ne“		„Vidutiniškai svarbu“		„Taip“		„Tikrai taip“		„Praktiškai nediegiu“		„Retai“		„Gana dažnai“		„Praktiškai visada“	
	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis
Vadovavimas, instruktavimas	1	0.01	15	0.21	16	0.22	22	0.31	18	0.25	0	0.00	5	0.07	52	0.72	15	0.21
Aktyvus bendravimas	0	0.00	3	0.04	16	0.22	25	0.35	28	0.39	0	0.00	13	0.18	28	0.39	31	0.43
Konfliktų valdymas	2	0.03	17	0.24	16	0.22	24	0.33	13	0.18	2	0.03	19	0.26	36	0.50	15	0.21
Pagarba, priežiūra	0	0.00	5	0.07	23	0.32	15	0.21	29	0.40	0	0.00	7	0.10	44	0.61	21	0.29
Novatoriškumas, kūrybiškumas	0	0.00	3	0.04	9	0.13	25	0.35	35	0.49	0	0.00	2	0.03	40	0.56	30	0.42
Misijos, vizijos formavimas	0	0.00	10	0.14	19	0.26	21	0.29	22	0.31	4	0.06	32	0.44	22	0.31	14	0.19
Plėtos tikslų išaiškinimas	0	0.00	14	0.19	12	0.17	21	0.29	25	0.35	4	0.06	18	0.25	38	0.53	12	0.17

Tarpasmeninių santykių plėtojimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikomumas) strateginių sprendimų priėmimo procese

	Vadovavimas, instruktavimas		Efektyvus bendravimas		Konfliktų valdymas		Pagarba, priežiūra		Novatoriškumas, kūrybiškumas		Plėtos tikslų išaiškinimas		Misijos, vizijos formavimas	
	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas
Vadovavimas, instruktavimas	1,000	1,000	0,632	0,512	0,564	0,256*	0,627	0,301**	0,321*	0,008	0,630	0,101	0,478	0,420
Efektyvus bendravimas	0,632	0,512	1,000	1,000	0,363*	0,350**	0,481	0,407**	0,554	0,028	0,542	0,399**	0,450	0,561
Konfliktų valdymas	0,564	0,256	0,363*	0,350	1,000	1,000	0,507	0,327**	0,193	0,173	0,536	0,497	0,517	0,390**
Pagarba, rūpinimasis	0,627	0,301**	0,481	0,407**	0,507	0,327**	1,000	1,000	0,351**	0,197	0,674	0,331**	0,606	0,445
Novatoriškumas, kūrybiškumas	0,321*	0,008	0,554	0,028	0,193	0,173	0,351**	0,197	1,000	1,000	0,522	0,033	0,268*	0,147
Plėtos tikslų išaiškinimas	0,630	0,101	0,542	0,399**	0,536	0,497	0,674	0,331**	0,522	0,033	1,000	1,000	0,559	0,586
Misijos, vizijos formavimas	0,478	0,420	0,450	0,561	0,517	0,390**	0,606	0,445	0,268*	0,147	0,559	0,586	1,000	1,000

*p < 0,05

**p < 0,01

Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į įgaliojimų delegavimo plėtojimo veiksnių svarbą ir praktinį pritaikomumą, priimant strateginius sprendimus

	Pagal požiūrį										Pagal praktinį pritaikomumą							
	„Visai ne“		„Ne“		„Vidutiniškai svarbu“		„Taip“		„Tikrai taip“		„Praktiškai nediegiu“		„Retai“		„Gana dažnai“		„Praktiškai visada“	
	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis
Kolektyvinis vadovavimas	0	0.00	6	0.08	10	0.14	38	0.53	18	.25	0	0.00	8	0.11	57	0.79	7	0.10
Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas	0	0.00	3	0.04	13	0.18	31	0.43	24	.33	0	0.00	12	0.17	40	0.56	19	0.26
Bendradarbiavimo ugdymas	0	0.00	4	0.06	9	0.13	30	0.42	29	.40	1	0.01	6	0.08	38	0.53	27	0.38
Efektyvios komandos kūrimas	0	0.00	4	0.06	11	0.15	28	0.39	29	.40	1	0.01	10	0.14	36	0.50	25	0.35
Įgaliojimų delegavimas	1	0.01	6	0.08	16	0.22	35	0.49	14	.19	0	0.00	11	0.15	53	0.74	8	0.11
Naujovių kūrimo skatinimas	0	0.00	2	0.03	17	0.24	21	0.29	32	.44	0	0.00	12	0.17	31	0.43	29	0.40
Gebėjimas dirbti su kitais	0	0.00	1	0.01	9	0.13	25	0.35	36	.50	0	0.00	6	0.08	33	0.46	33	0.46
Bazinių kompetencijų vystymas	1	0.01	2	0.03	23	0.32	32	0.44	14	.19	0	0.00	18	0.25	46	0.64	8	0.11

Įgaliojimų delegavimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikomumas) strateginių sprendimų priėmimo procese

	Kolektyvinis vadovavimas		Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas		Bendradarbiavimo ugdymas		Efektyvios komandos kūrimas		Įgaliojimų delegavimas		Darbuotojų skatinimas kurti naujoves		Gebėjimas dirbti su kitais		Bazinių kompetencijų vystymas	
	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas
Kolektyvinis vadovavimas	1,000	1,000	0,424**	0,283**	0,418	0,332**	0,462	0,300**	0,354**	0,144	0,460	0,352*	0,315**	0,114	0,354**	0,409
Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas	0,424**	0,283*	1,000	1,000	0,441	0,377**	0,219	0,427	0,224	0,160	0,467	0,393	0,210*	0,267*	0,224	0,185
Bendradarbiavimo ugdymas	0,418	0,332*	0,441	0,377**	1,000	1,000	0,475	0,483	0,325**	0,256*	0,544	0,111	0,219**	0,062	0,325**	0,058
Efektyvios komandos kūrimas	0,462	0,300*	0,219	0,427*	0,475	0,483	1,000	1,000	0,404**	0,155	0,409**	0,278*	0,320**	0,075	0,404**	0,185
Įgaliojimų delegavimas	0,354**	0,144	0,224	0,160	0,325*	0,256*	0,404**	0,155	1,000	1,000	0,425**	0,105	0,057	0,080	1,000	0,083
Darbuotojų skatinimas kurti naujoves	0,460	0,352*	0,467	0,393	0,544	0,111	0,409**	0,278*	0,425**	0,105	1,000	1,000	0,237**	0,062	0,425**	0,308*
Gebėjimas dirbti su kitais	0,315**	0,114	0,210*	0,267*	0,219*	0,062	0,320**	0,075	0,057	0,080	0,237**	0,062	1,000	1,000	0,057	0,103
Bazinių kompetencijų vystymas	0,354**	0,409	0,224	0,185	0,325*	0,058	0,404**	0,185	1,000	0,083	0,425**	0,308*	0,057	0,103	1,000	1,000

*p < 0,05

**p < 0,01

Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į bendradarbiavimo plėtojimo veiksnių svarbą ir praktinį pritaikomumą, priimant strateginius sprendimus

Respondentų pasiskirstymas	Pagal požiūrį										Pagal praktinį pritaikomumą							
	„Visai ne“		„Ne“		„Vidutiniškai svarbu“		„Taip“		„Tikrai taip“		„Praktiškai nediegiu“		„Retai“		„Gana dažnai“		„Praktiškai visada“	
	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis
Kompleksinių-funkcinių grupių jungimas	6	0.08	13	0.18	15	0.21	28	0.39	10	0.14	3	0.04	14	0.19	49	0.68	6	0.08
Verslo procesų integravimas	3	0.04	11	0.15	13	0.18	23	0.32	22	0.31	3	0.04	9	0.13	34	0.47	26	0.36
Sisteminio mąstymo, mokėjimų vertinimas	2	0.03	7	0.10	18	0.25	30	0.42	15	0.21	0	0.00	16	0.22	37	0.51	19	0.26
Aptarnavimas, vertinimas	9	0.13	9	0.13	12	0.17	24	0.33	18	0.25	3	0.04	14	0.19	34	0.47	21	0.29
Žmonių išteklių valdymo procesas	4	0.06	4	0.06	11	0.15	41	0.57	12	0.17	3	0.04	15	0.21	40	0.56	14	0.19

Organizacijos veiklos rezultatų integravimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikomumas) strateginių sprendimų priėmimo procese

Respondentų pasiskirstymas	Pagal požiūrį										Pagal praktinį pritaikomumą							
	„Visai ne“		„Ne“		„Vidutiniškai svarbu“		„Taip“		„Tikrai taip“		„Praktiškai nediegiu“		„Retai“		„Gana dažnai“		„Praktiškai visada“	
	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis
1.Efektyvus veiklos organizavimas	1	0.01	17	0.24	21	0.29	34	0.47	9	0.13	17	0.24	17	0.24	30	0.42	5	0.07
2.Plėtos tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	0	0.00	7	0.10	31	0.43	21	0.29	13	0.18	3	0.04	37	0.51	27	0.38	5	0.07
3.Vystymosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	0	0.00	3	0.04	15	0.21	28	0.39	26	0.36	1	0.01	12	0.17	45	0.63	14	0.19
4.Daugialypių scenarijų naudojimas	0	0.00	7	0.10	35	0.49	21	0.29	9	0.13	3	0.04	38	0.53	24	0.33	7	0.10
5.Komunikacijos strategijos įsisavinimas	0	0.00	18	0.25	16	0.22	32	0.44	6	0.08	8	0.11	30	0.42	32	0.44	2	0.03
6.Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	1	0.01	6	0.08	25	0.35	24	0.33	17	0.24	3	0.04	14	0.19	39	0.54	16	0.22
7.Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	2	0.03	7	0.10	15	0.21	25	0.35	23	0.32	4	0.06	11	0.15	33	0.46	23	0.32
8.Organizavimas, projektavimas	0	0.00	2	0.03	17	0.24	33	0.46	20	0.28	1	0.01	18	0.25	38	0.53	15	0.21
9.Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	0	0.00	5	0.07	15	0.21	28	0.39	24	0.33	0	0.00	7	0.10	40	0.56	25	0.35
10.Įmonės bazinių kompetencijų paieška	0	0.00	7	0.10	14	0.19	40	0.56	11	0.15	0	0.00	3	0.04	48	0.67	21	0.29
11.Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	0	0.00	3	0.04	14	0.19	36	0.50	18	0.25	2	0.03	20	0.28	29	0.40	22	0.31
12.Valdymo sistemos analizė	0	0.00	4	0.06	24	0.33	20	0.28	25	0.35	0	0.00	18	0.25	35	0.49	19	0.26
13.Strateginių spragų analizės taikymas	0	0.00	6	0.08	20	0.28	27	0.38	19	0.26	1	0.01	18	0.25	31	0.43	31	0.43
14.Strateginių idėjų generavimas	0	0.00	8	0.11	23	0.32	20	0.28	22	0.31	6	0.08	18	0.25	33	0.46	15	0.21
15.Strateginių situacijų paieška	1	0.01	4	0.06	20	0.28	30	0.42	16	0.22	7	0.10	17	0.24	36	0.50	12	0.17
16.Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	0	0.00	7	0.10	23	0.32	31	0.43	11	0.15	5	0.07	26	0.36	37	0.51	4	0.06
17.Įmonės veiklos vystymosi krypties laikymasis	0	0.00	1	0.01	12	0.17	20	0.28	38	0.53	0	0.00	7	0.10	35	0.49	30	0.42
18.Strategijos įgyvendinimo analizė	0	0.00	2	0.03	9	0.13	41	0.57	20	0.28	0	0.00	6	0.08	47	0.65	19	0.26
19.Akcinių interesų analizė	1	0.01	6	0.08	35	0.49	21	0.29	9	0.13	3	0.04	17	0.24	43	0.60	9	0.13
20.Technologijų tobulinimas, kūrimas	0	0.00	2	0.03	20	0.28	29	0.40	20	0.28	6	0.08	17	0.24	39	0.54	12	0.17
21.Simuliacinės technikos naudojimas	0	0.00	2	0.03	34	0.47	27	0.38	9	0.13	7	0.10	26	0.36	31	0.43	8	0.11

Organizacijos veiklos rezultatų integravimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba)																					
	Efektvyvus veiklos organizavimas	Komunikacijos strategijos įsisavinimas	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	Organizavimas, projektavimas	Plėtros tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	Daugialypių scenarijų naudojimas	Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	Įmonės bazinių kompetencijų paieška	Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	Valdymo sistemos analizė	Strateginių spragų analizės taikymas	Strateginių idėjų generavimas	Strateginių situacijų paieška	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	Strategijos įgyvendinimo analizė	Akcinių interesų analizė	Technologijų tobulinimas, kūrimas	Simuliacinės technikos naudojimas
Efektvyvus veiklos organizavimas	1,000	0,137	0,041	0,260*	0,302*	0,395**	0,251*	0,274*	0,157	0,337**	0,239	0,111	0,229	0,169	0,235	0,009	0,128	0,147	0,097	0,101	0,131
Komunikacijos strategijos įsisavinimas	0,137	1,000	0,565	0,554	0,508	0,205	0,175	0,554	0,224	0,-015	0,351**	0,484	0,410	0,468	0,233**	0,212	-0,049	0,030	0,353*	0,224	-0,090
Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	0,041	0,565	1,000	0,473	0,457	0,191	0,230*	0,375	0,333*	0,001	0,420**	0,495	0,354**	0,378**	0,285**	0,247	0,110	0,124	0,340*	0,177	0,130
Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	0,260*	0,554	0,473	1,000	0,425	0,199	0,287**	0,506	0,184	0,003	0,428**	0,398	0,324**	0,261*	0,336	0,071	0,000	0,168	0,394	0,213	0,109
Organizavimas, projektavimas	0,302*	0,508	0,457	0,425	1,000	0,423	0,495	0,643	0,430	0,080	0,404	0,467	0,341**	0,380**	0,241**	0,342**	0,095	0,027	0,355*	0,128	0,133
Plėtros tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	0,395**	0,205	0,191	0,199	0,423	1,000	0,385	0,601	0,209	0,272*	0,161	0,372**	0,021	0,161	0,303**	0,280*	0,091	-0,063	0,409**	0,156	0,023
Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	0,251*	0,175	0,230*	0,287**	0,495	0,385	1,000	0,484	0,491	0,102	0,419	0,357**	0,158	0,164	0,363**	0,433	0,291*	0,332**	0,148	0,165	0,220
Daugialypių scenarijų naudojimas	0,274*	0,554	0,375	0,506	0,643	0,601	0,484	1,000	0,408	0,133	0,361**	0,527	0,251*	0,391	0,191*	0,402	0,111	0,021	0,430	0,200	0,020
Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	0,157	0,224	0,333*	0,184	0,430	0,209	0,491	0,408	1,000	0,160	0,494	0,294*	0,129	0,300*	0,162	0,259*	0,265*	0,244*	0,159	0,207	0,046
Įmonės bazinių kompetencijų paieška	0,337**	-0,015	0,001	0,003	0,080	0,272*	0,102	0,133	0,160	1,000	0,292*	0,272*	0,164	0,351**	0,244**	0,234	0,140	0,300**	0,162	0,332**	0,003
Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	0,239	0,351**	0,420**	0,428**	0,404	0,161	0,419	0,361**	0,494	0,292*	1,000	0,527	0,516	0,557	0,560	0,235	0,215	0,330**	0,306*	0,369**	0,197
Valdymo sistemos analizė	0,111	0,484	0,495	0,398	0,467	0,372**	0,357**	0,527	0,294*	0,272*	0,527	1,000	0,332**	0,414	0,369	0,297**	0,068	0,162	0,369*	0,229	0,056

Priedo Nr. 12 tęsinys kitame puslapyje

Organizacijos veiklos rezultatų integravimo klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba)

	Efektų veiklos organizavimas	Komunikacijos strategijos įsisavinimas	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	Organizavimas, projektavimas	Pietros tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	Daugialypių scenarijų naudojimas	Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	Įmonės bazinių kompetencijų pateška	Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	Valdymo sistemos analizė	Strateginių spragų analizės taikymas	Strateginių idėjų generavimas	Strateginių situacijų pateška	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	Strategijos įgyvendinimo analizė	Akcinių interesų analizė	Technologijų tobulinimas, kūrimas	Simuliacinės technikos naudojimas
Strateginių spragų analizės taikymas	0,229	0,410	0,354**	0,324**	0,341**	0,021	0,158	0,251*	0,129	0,164	0,516	0,332**	1,000	0,555	0,402	0,271	0,044	0,304**	0,273*	0,414	0,118
Strateginių idėjų generavimas	0,169	0,468	0,378**	0,261*	0,380**	0,161	0,164	0,391	0,300*	0,351**	0,557	0,414	0,555	1,000	0,435	0,256*	0,063	0,265	0,277*	0,373**	0,096
Strateginių situacijų paieška	0,235	0,233**	0,285**	0,336	0,241**	0,303**	0,363**	0,191*	0,162	0,244**	0,560	0,369	0,402	0,435	1,000	0,295**	-0,029	0,232*	0,293*	0,221*	0,119
Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	0,009	0,212	0,247	0,071	0,342**	0,280*	0,433	0,402	0,259*	0,234	0,235	0,297**	0,271	0,256*	0,295**	1,000	0,115	0,149	0,286*	0,211	0,012
Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	0,128	-0,049	0,110	0,000	0,095	0,091	0,291*	0,111	0,265	0,140	0,215	0,068	0,044	0,063	-0,029	0,115	1,000	0,310*	0,054	0,135	0,086
Strategijos įgyvendinimo analizė	0,147	0,030	0,124	0,168	0,027	-0,063	0,332**	0,021	0,244*	0,300	0,330**	0,162	0,304**	0,265	0,232*	0,149	0,310*	1,000	0,068	0,201	0,075
Akcinių interesų analizė	0,097	0,353*	0,340*	0,394	0,355*	0,409**	0,148	0,430	0,159	0,162	0,306*	0,369**	0,273*	0,277*	0,293*	0,286*	0,054	0,068	1,000	0,192	0,207*
Technologijų tobulinimas, kūrimas	0,101	0,224	0,177	0,213	0,128	0,156	0,165	0,200	0,207	0,332**	0,369**	0,229	0,414	0,373**	0,221*	0,211	0,135	0,201	0,192	1,000	0,194
Simuliacinės technikos naudojimas	0,131	-0,090	0,130	0,109	0,133	0,023	0,220	0,020	0,046	0,003	0,197	0,056	0,118	0,096	0,119	0,012	0,086	0,075	0,207*	0,194	1,000

Organizacijos veiklos rezultatų integravimas klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (faktas)																					
	Efektyvus veiklos organizavimas	Komunikacijos strategijos įsisavinimas	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	Organizavimas, projektavimas	Plėtos tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	Daugialypių scenarijų naudojimas	Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	Įmonės bazinių kompetencijų paieška	.Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	Valdymo sistemos analizė	Strateginių spragų analizės taikymas	Strateginių idėjų generavimas	Strateginių situacijų paieška	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	Strategijos įgyvendinimo analizė	Akcinių interesų analizė	Technologijų tobulinimas, kūrimas	Simuliacinės technikos naudojimas
Efektyvus veiklos organizavimas	1,000	0,299*	0,394**	0,506	0,148	0,251	0,272* *	0,370* *	0,071	0,253* *	0,452	0,379* *	0,453	0,419* *	0,265* *	-0,032	-0,204	-0,106	0,072	0,156	0,241
Komunikacijos strategijos įsisavinimas	0,299*	1,000	0,598	0,414**	0,492	0,430	0,000	0,369* *	0,336* *	0,213	0,181	0,393	0,499	0,492	0,628	0,325**	-0,158	0,164	0,403	0,474	0,305* *
Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	0,394**	0,598	1,000	0,376*	0,168	0,236*	0,254* *	0,275* *	0,236	0,385	0,151	0,332* *	0,469	0,552	0,557	0,290*	-0,077	-0,009	0,318*	0,317**	0,318* *
Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	0,506	0,414**	0,376*	1,000	0,423*	0,305*	0,180	0,218	0,181	0,374* *	0,241	0,276* *	0,485	0,499	0,454	0,240*	-0,067	0,091	0,331* *	0,311* *	0,106
Organizavimas, projektavimas	0,148	0,492	0,168	0,423*	1,000	0,444	0,000	0,210	0,265* *	0,203	0,042	0,244* *	0,226	0,106	0,372* *	0,173	0,027	0,243*	0,298*	0,157	0,173
Plėtos tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	0,251	0,430	0,236*	0,305*	0,444	1,000	0,157	0,264* *	0,115	0,214	0,096	0,354* *	0,209	0,236* *	0,214*	0,290*	0,099	0,067	0,191	0,251* *	0,077
Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	0,272**	0,000	0,254*	0,180	0,000	0,157	1,000	0,237* *	0,139	-0,083	0,310* *	0,150	0,193	0,124	0,177	-0,153	0,034	0,000	-0,031	-0,053	-0,053
Daugialypių scenarijų naudojimas	0,370**	0,369**	0,275*	0,218	0,210	0,264*	0,237* *	1,000	0,162	-0,175	0,321* *	0,441	0,343* *	0,449	0,320* *	0,178	0,054	0,057	0,077	0,361	0,342* *
Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	0,071	0,336**	0,236	0,181	0,265* *	0,115	0,139	0,162	1,000	0,065	0,094	0,212	0,273* *	0,331* *	0,099	0,064	0,009	0,311* *	0,112	0,174	0,303* *
Įmonės bazinių kompetencijų paieška	0,253*	0,213	0,385	0,374**	0,203	0,214	-0,083	-0,175	0,065	1,000	-0,080	0,177	0,188	0,239* *	0,181	0,189	-0,073	0,131	0,172	0,008	0,131
.Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	0,452	0,181	0,151	0,241	0,042	0,096	0,310* *	0,321* *	0,094	-0,080	1,000	0,326* *	0,449	0,358* *	0,245* *	-0,210	-0,087	-0,108	-0,033	0,135	0,002
Valdymo sistemos analizė	0,379*	0,393	0,332**	0,276*	0,244* *	0,354* *	0,150	0,441	0,212	0,177	0,326* *	1,000	0,371* *	0,498	0,371* *	0,205	-0,040	0,028	0,116	0,270* *	0,272* *

Priedo Nr. 13 tęsinys kitame puslapyje

Organizacijos veiklos rezultatų integravimas klasterio veiksmų koreliaciniai ryšiai (faktas)

	Efektyvus veiklos organizavimas	Komunikacijos strategijos įsisavinimas	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	Organizavimas, projektavimas	Pietros tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	Daugialypių scenarijų naudojimas	Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	Įmonės bazinių kompetencijų paieška	Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	Valdymo sistemos analizė	Strateginių spragų analizės taikymas	Strateginių idėjų generavimas	Strateginių situacijų paieška	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	Strategijos įgyvendinimo analizė	Akcinių interesų analizė	Technologijų tobulinimas, kūrimas	Simuliacinės technikos naudojimas
Strateginių spragų analizės taikymas	0,453	0,499	0,469	0,485	0,226	0,209	0,193	0,343*	0,273*	0,188	0,449	0,371*	1,000	0,522*	0,555	0,199	-0,267*	0,115	0,315*	0,429	0,172
Strateginių idėjų generavimas	0,419**	0,492	0,552	0,499	0,106	0,236*	0,124	0,449	0,331*	0,239*	0,358*	0,498	0,522	1,000	0,473	0,235	-0,180	0,106	0,231	0,586	0,519
Strateginių situacijų paieška	0,265*	0,628	0,557	0,454	0,372*	0,214*	0,177	0,320*	0,099	0,181	0,245*	0,371*	0,555	0,473	1,000	0,361*	-0,126	0,158	0,451	0,314*	0,272*
Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	-0,032	0,325**	0,290*	0,240*	0,173	0,290*	-0,153	0,178	0,064	0,189	-0,210	0,205	0,199	0,235	0,361*	1,000	-0,085	0,273*	0,360*	0,474	0,188
Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	-0,204	-0,158	-0,077	-0,067	0,027	0,099	0,034	0,054	0,009	-0,073	-0,087	-0,040	-0,267*	-0,180	-0,126	-0,085	1,000	0,033	-0,202*	-0,337*	0,059
Strategijos įgyvendinimo analizė	-0,106	0,164	-0,009	0,091	0,243*	0,067	0,000	0,057	0,311*	0,131	-0,108	0,028	0,115	0,106	0,158	0,273*	0,033	1,000	0,160	0,125	0,358*
Akcinių interesų analizė	0,072	0,403	0,318*	0,331**	0,298*	0,191	-0,031	0,077	0,112	0,172	-0,033	0,116	0,315*	0,231	0,451	0,360**	-0,202*	0,160	1,000	0,312*	0,263
Technologijų tobulinimas, kūrimas	0,156	0,474	0,317**	0,311**	0,157	0,251*	-0,053	0,361	0,174	0,008	0,135	0,270*	0,429	0,586	0,314*	0,474	-0,337**	0,125	0,312*	1,000	0,305*
Simuliacinės technikos naudojimas	0,241	0,305**	0,318**	0,106	0,173	0,077	-0,053	0,342*	0,303*	0,131	0,002	0,272*	0,172	0,519	0,272*	0,188	0,059	0,358*	0,263	0,305*	1,000

Respondentų pasiskirstymas pagal požiūrį į strateginės pozicijos kūrimo veiksnių svarbą ir praktinį pritaikomumą, priimant strateginius sprendimus

Respondentų pasiskirstymas	Pagal požiūrį										Pagal praktinį pritaikomumą							
	„Visai ne“		„Ne“		„Vidutiniškai svarbu“		„Taip“		„Tikrai taip“		„Praktiška i nediegiu“		„Retai“		„Gana dažnai“		„Praktiškai visada“	
	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis	Iš viso:	Vidurkis
1. Aplinkos analizė globaliu mastu	6	0.08	15	0.21	35	0.49	15	0.21	1	0.01	3	0.04	21	0.29	48	0.67	0	0.00
2. Strateginis planavimas	0	0.00	3	0.04	12	0.17	28	0.39	29	0.40	0	0.00	6	0.08	29	0.40	37	0.51
3. SSGG analizės taikymas	0	0.00	3	0.04	24	0.33	30	0.42	15	0.21	1	0.01	11	0.15	34	0.07	26	0.36
4. Tinklų ir valdymo aljansai	0	0.00	7	0.10	23	0.32	28	0.39	14	0.19	1	0.01	8	0.11	45	0.62	18	0.25
5. Organizacijos pozicionavimas rinkoje	0	0.00	7	0.10	23	0.32	30	0.42	12	0.17	0	0.00	6	0.08	46	0.64	20	0.28
6. Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu	0	0.00	11	0.15	16	0.22	35	0.49	10	0.14	2	0.03	19	0.26	48	0.67	3	0.04
7. PEST analizės taikymas	0	0.00	7	0.10	29	0.40	22	0.31	14	0.19	3	0.04	22	0.31	33	0.46	14	0.19
8. Užimamų ir potencialių rinkų analizė	0	0.00	1	0.01	5	0.07	37	0.51	29	0.40	0	0.00	2	0.03	32	0.44	37	0.51
9. Klientų poreikių analizė	0	0.00	0	0.00	13	0.18	23	0.32	36	0.50	0	0.00	2	0.03	31	0.43	39	0.54
10. Konkurentų veikos analizė	0	0.00	0	0.00	7	0.10	23	0.32	42	0.58	0	0.00	3	0.04	25	0.35	44	0.61
11. Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė	0	0.00	4	0.06	3	0.04	41	0.57	24	0.33	0	0.00	4	0.06	44	0.61	24	0.33

Strateginės pozicijos kūrimo veiksmų koreliaciniai ryšiai (svarba/praktinis pritaikomumas), priimant strateginius sprendimus

	Aplinkos analizė globaliu mastu		Strateginis planavimas		SSGG analizės taikymas		Tinklų ir valdymo aljansai		Organizacijos pozicionavimas rinkoje		Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu		PEST analizės taikymas		Užimamų ir potencialių rinkų analizė		Klientų poreikių analizė		Konkurentų veikos analizė		Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė	
	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas	Svarba	Praktinis pritaikymas
Aplinkos analizė globaliu mastu	1,000	1,000	0,232*	0,293**	0,152	0,298**	0,237	0,349*	0,280*	0,141	0,209	0,317*	0,017	0,303**	0,144	0,095	0,128	0,262*	0,044	0,323*	0,267*	0,243*
Strateginis planavimas	0,232*	0,293**	1,000	1,000	0,369	0,425**	0,271	0,121	0,148	0,151	-0,031	0,097	0,497	0,601	0,291**	0,428**	0,357*	-0,036	0,411	0,510	0,263*	0,325*
SSGG analizės taikymas	0,152	0,298**	0,369	0,425**	1,000	1,000	0,103	0,225*	0,153	0,216	-0,110	0,117	0,299**	0,515	0,170	0,504	0,286*	0,114	0,110	0,406	0,288	0,489
Tinklų ir valdymo aljansai	0,237	0,349*	0,271	0,121	0,103	0,225*	1,000	1,000	0,455	0,286*	0,404*	0,421	0,206	0,153	0,234	0,242*	0,380*	0,154	0,112	0,148	0,164	0,343**
Organizacijos pozicionavimas rinkoje	0,280*	0,141	0,148	0,151	0,153	0,216	0,455	0,286**	1,000	1,000	0,305*	0,331*	-0,036	0,238	-0,009	0,141	0,336*	0,212	0,076	0,159	0,202	0,399
Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu	0,209	0,317*	-0,031	0,097	-0,110	0,117	0,404*	0,421	0,305*	0,331	1,000	1,000	-0,022	0,334*	0,083	0,117	0,422	0,271*	0,037	0,120	0,062	0,194
PEST analizės taikymas	0,017	0,303**	0,497	0,601	0,299**	0,515	0,206	0,153	-0,036	0,238	-0,022	0,334*	1,000	1,000	0,461	0,533	0,327*	0,355*	0,347**	0,456	0,310*	0,624
Užimamų ir potencialių rinkų analizė	0,144	0,095	0,291**	0,428**	0,170	0,504	0,234	0,242*	-0,009	0,141	0,083	0,117	0,461	0,533	1,000	1,000	0,415	0,274*	0,326**	0,481	0,365	0,508
Klientų poreikių analizė	0,128	0,262*	0,357**	-0,036	0,286*	0,114	0,380*	0,154	0,336*	0,212	0,422	0,271*	0,327**	0,355**	0,415	0,274*	1,000	1,000	0,324**	0,017	0,580	0,303**
Konkurentų veikos analizė	0,044	0,323**	0,411	0,510	0,110	0,406	0,112	0,148	0,076	0,159	0,037	0,120	0,347**	0,456	0,326**	0,481	0,324*	0,017	1,000	1,000	0,268*	0,368
Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė	0,267*	0,243*	0,263	0,325*	0,288	0,489	0,164	0,343**	0,202	0,399	0,062	0,194	0,310**	0,624	0,365	0,508	0,580	0,303*	0,268**	0,368	1,000	1,000

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

Indeksų vidurkiai klasteryje			
Konkurentų veikos analizės taikymas	3.53	Verslo procesų integravimas	3.11
Klientų poreikių analizės taikymas	3.51	Motyvacija (pagrįsta piniginiu atlygiu ir pan.)	3.06
Užimamų ir potencialių rinkų analizė taikymas	3.49	Sisteminio mąstymo, mokėjimų įvertinimas	3.04
Strateginis planavimas	3.43	Strateginių spragų analizės taikymas	3.03
Novatoriškumas, kūrybiškumas	3.39	Aptarnavimas, vertinimas	3.01
Gebėjimas dirbti su kitais	3.38	Vystimosi strategijos numatymas, įgyvendinimas	3.00
Įmonės žaliavų ar subproduktų tiekėjų analizė	3.28	Nuoseklus planavimas, atskaitomybė	2.94
Bendradarbiavimo ugdymas	3.26	Žmonių išteklių valdymo procesas	2.90
SSGG analizės taikymas	3.18	Kompleksinių-funkcinių grupių ir darbo grupių jungimas	2.81
Įmonės veiklos vystimosi krypties laikymasis	3.07	Strateginių situacijų paieška	2.74
Veiklos efektyvumas tarptautiniu mastu	2.72	4Klasterinis vidurkis	2,96
1Klasterinis vidurkis	3,29	3-4 Bendras klasterinis vidurkis	2,97
Strateginių alternatyvų analizė, vertinimas	3.25	Aktyvus bendravimas	3.18
Įmonės bazinių kompetencijų paieška	3.25	Organizacinės kultūros pokyčiai, transformacijos	2.97
Naujovių kūrimo skatinimas	3.22	Sąmoninga veikla	2.96
Vadovavimas, instruktavimas	3.21	Subalansuotų rodiklių metodo taikymas	2.81
Pagarba, priežiūra	3.19	PEST analizės taikymas	2.81
Organizacijos pozicionavimas rinkoje	3.19	Aplinkos analizė globaliu mastu	2.76
Strategijos įgyvendinimo analizė	3.18	5Klasterinis vidurkis	2,92
Efektyvios komandos kūrimas	3.17	Valdymo sistemos analizė	3.01
Etiškas elgesys	3.15	Strateginių idėjų generavimas	2.79
Kūrybinės pastangos	3.11	Technologijų tobulinimas, kūrimas	2.76
Palankesnių sąlygų grupėse kūrimas	3.11	Kritinių sėkmės faktorių išskyrimas	2.56
Tinklų ir valdymo aljansai	3.11	Simuliacinės technikos naudojimas	2.56
Kolektyvinis vadovavimas	2.99	Daugialypių scenarijų naudojimas	2.49
Įgaliojimų delegavimas	2.92	Plėtos tikslų numatymas daugiau nei 5 m.	2.47
Kūrybinio mąstymo ugdymo technikų vystymas	2.88	Komunikacijos strategijos įsisavinimas	2.40
Bazinių kompetencijų vystymas	2.86	Efektyvus veiklos organizavimas	2.39
Misijos, vizijos formavimas	2.64	Idealizuotos vizijos kūrimas	2.10
2Klasterinis vidurkis	3,08	6Klasterinis vidurkis	2,55
1-2 Bendras klasterinis vidurkis	3,2	5-6 Bendras klasterinis vidurkis	2,77
Organizavimas, projektavimas	3.43		
Savosios vertės supratimas	3.07		
Tikslo nustatymas	3.04		
Akcinkų interesų analizė	2.97		
Plėtos tikslų išaiškinimas	2.81		
Atitinkamų žinių naudojimas alternatyvų kūrimo procese	2.63		
3Klasterinis vidurkis	2,99		

Respondentų pasiskirstymas pagal strateginių procesų apibrėžti ir pritaikomumą

<i>Strategijos rengimo procesas suprantamas kaip:</i>	<i>Teiginys atskleidžia strategijos rengimo proceso sampratą</i>		<i>Požiūris, kuriuo vadovaujantis rengiama strategija</i>	
	<i>Dažnumas</i>	<i>Proc.</i>	<i>Dažnumas</i>	<i>Proc.</i>
Pažinimo procesas	1	1	2	3
Formalus, sistemingas procesas	10	14	3	4
Analitinis procesas, kuris pagrįstas organizacijos pozicija produkto-rinkos atžvilgiu.	1	1	9	13
Derybų procesas	2	3	1	1
Transformacijos procesas	3	4	16	22
Kolektyvinis procesas	11	15	0	0
Mąstymo procesas	13	18	5	7
Numatymo procesas, priklausantis nuo vadovo ateities vizijos	17	24	18	25
Besiplėtojantis procesas	13	18	15	21
Procesas, kuriam įtakos turi organizacijos aplinka	1	1	3	4

Strateginių sprendimų pagrįstumas pagal aplinkos neapibrėžtumo laipsnį

	Aplinkos neapibrėžtumo laipsnis				
	Didelis	Vidutinis	Didesnis nei vidutinis	Mažas	Iš viso:
Orientacija į trumpalaikę perspektyvą.	46	14	9	3	72
Gebėjimas prisitaikyti prie naujų situacijų ir su jomis susitvarkyti.	23	25	24	0	72
Didesnių informacijos kiekių apdorojimas.	15	18	12	27	72
Problemos ir sprendimai remiasi tikimybių teorija ir indukcine logika.	5	46	15	6	72
Nuodugnus efektyvių sprendimų alternatyvų atitinkamose situacijose nagrinėjimas.	8	23	32	9	72
Praeities įvykių ir dabarties pokyčių vertinimas.	42	16	11	3	72
Problemos ir sprendimai remiasi abdukcine logika ir euristiniais sprendimais.	20	25	26	1	72
Gebėjimas dirbti su kitais sprendimus priimančiais asmenimis.	42	18	11	1	72
Konfliktų vengimas	24	27	16	5	72
Orientacija į netradicinius sprendimus, o ne į taisyklių laikymąsi.	55	12	3	2	72
Prieš tyrimą tikslų sėkmės ir nesėkmės kriterijų apibrėžimas.	28	28	15	1	72
Atsižvelgimas į informacijos bei laiko trūkumus.	50	12	8	2	72
Koncentracija į galutinio tikslo įgyvendinimą, jo trūkumų identifikavimą.	8	37	22	5	72
Problemos ir sprendimai turi puikias sprendimų metodikas, su racionaliomis taisyklėmis ir dedukciniais veiksmais.	16	34	13	9	72
Prioriteto suteikimas veiksmui, vėliau formuojant žinias (informacijos per daug, jog ją visą būtų įmanoma įvertinti)	15	37	16	4	72
Problemų sprendimas, įvertinant suvokimo galimybes ir pavojus, remiantis ne tik pagrįsta informacija.	33	29	8	2	72
Geriausių, pragmatiškiausių sprendimų alternatyvų pasirinkimas.	22	29	18	3	72
Iš viso (proc.):	37	35	21	7	100
Iš viso:	452	430	259	83	1224