

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

ŽANETA KRAVCOVA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO, KŪRYBIŠKUMO IR GEBĖJIMŲ ĮTAKA VERSLO PROCESŲ VALDYMO SPRENDIMAMS	THE INFLUENCE OF MANAGERS' STRATEGIC THINKING, CREATIVITY AND SKILLS ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DECISIONS
---	--

Darbo vadovas: Dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2025

TURINYS

IVADAS	5
1. VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO, KŪRYBIŠKUMO IR GEBĖJIMŲ, ĮTAKA VERSLO PROCESŲ VALDYMUI: TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1 Vadovų strateginio mąstymo koncepcija: samprata ir reikšmė	8
1.2 Strateginio mąstymo požymiai, sąsajos su kūrybiškumu ir kliūtys.....	11
1.3 Vadovų gebėjimų samprata ir tipologija	16
1.4 Vadovų strateginio mąstymo vaidmuo ir įtaka verslo procesų valdymui	20
1.5 Vadovų gebėjimų vaidmuo ir įtaka verslo procesų valdymui	22
1.6 Vadovų kūrybiškumas ir jo sąsaja su verslo procesų valdymu	23
1.7 Vadovų strateginio mąstymo, kūrybiškumo ir gebėjimų įtakos verslo procesų valdymo sprendimams konceptualus tyrimo modelis	24
2. VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO, KŪRYBIŠKUMO IR GEBĖJIMŲ ĮTAKOS VERSLO PROCESŲ VALDYMUI TYRIMO METODIKA.....	27
2.1 Atliktų tyrimų metodų apžvalga	27
2.2 Tyrimo modelis, tikslas ir etapai	31
2.3 Tyrimo anketa ir apklausos organizavimas	32
2.4 Tyrimo imtis ir jos charakteristikos.....	34
2.5 Tyrimo ribotumas	35
3. VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO IR GEBĖJIMŲ ĮTAKOS VERSLO PROCESŲ VALDYMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	36
3.1 Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė	36
3.2 Konstruktyvumas ir normalumas	38
3.3 Duomenų analizė ir hipotezių tikrinimas.....	40
3.3.1 Regresinė analizė.....	42
3.3.2 Mediacijos analizė	44
3.4 Apibendrinančios tyrimo išvados	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	51
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	53
SANTRAUKA	59
SUMMARY	60
PRIEDAI	62
1 priedas. Kiekybinio tyrimo apklausos anketa.....	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	<i>Strateginio mąstymo samprata: palyginamoji analizė</i>	9
2 lentelė	<i>Strateginio mąstymo sąsajos su kūrybiškumu</i>	12
3 lentelė	<i>Pagrindinės strateginio mąstymo savybės</i>	13
4 lentelė	<i>Strateginio ir kasdienio mąstymų paralelinių bruožų pavyzdžiai</i>	14
5 lentelė	<i>Strateginio mąstymo kliūtys</i>	15
6 lentelė	<i>Gebėjimų sąvokų samprata</i>	16
7 lentelė	<i>Minkštieji įgūdžiai</i>	17
8 lentelė	<i>Modelio mokslinis teorinis pagrindimas</i>	24
9 lentelė	<i>Vadovų strateginio mąstymo konstrukto matavimas</i>	27
10 lentelė	<i>Vadovų gebėjimų konstrukto matavimas</i>	28
11 lentelė	<i>Verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto matavimas</i>	29
12 lentelė	<i>Kūrybiškumo konstrukto matavimas</i>	30
13 lentelė	<i>Konstrukto matavimo apibendrinimas</i>	33
14 lentelė	<i>Tyrimo respondentų demografiniai duomenys</i>	36
15 lentelė	<i>Tyrimo respondentų demografiniai duomenys</i>	37
16 lentelė	<i>Konstrukto Cronbach alfa matavimo rezultatai</i>	39
17 lentelė	<i>Strateginio mąstymo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės rezultatai</i>	42
18 lentelė	<i>Vadovų gebėjimų įtakos VPV sprendimams regresinės analizės rezultatai</i>	43
19 lentelė	<i>Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės rezultatai</i>	43
20 lentelė	<i>Kūrybiškumo įtakos strateginiam mąstymui regresinės analizės rezultatai</i>	45
21 lentelė	<i>Kūrybiškumo įtakos vadovų gebėjimams regresinės analizės rezultatai</i>	46
22 lentelė	<i>Tiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams</i>	47
23 lentelė	<i>Netiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams (per strateginį mąstymą)</i>	47
24 lentelė	<i>Tiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams</i>	48
25 lentelė	<i>Netiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams (per vadovų gebėjimus)</i>	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Strateginio mąstymo pirmtakai</i>	12
2 paveikslas	<i>Konceptualus tyrimo modelis.....</i>	25
3 paveikslas	<i>Tyrimo etapai</i>	31
4 paveikslas	<i>Konceptualus tyrimo modelis.....</i>	32
5 paveikslas	<i>Respondentų amžius</i>	36
6 paveikslas	<i>Respondentų darbo patirtis įmonėje</i>	37
7 paveikslas	<i>Tyrimo duomenų analizės statistiniai rezultatai</i>	38
8 paveikslas	<i>Konstruktų vertinimo vidurkiai</i>	40
9 paveikslas	<i>Koreliacijos analizė</i>	41
10 paveikslas	<i>Strateginio mąstymo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės modelis ...</i>	42
11 paveikslas	<i>Vadovų gebėjimų įtakos VPV sprendimams regresinės analizės modelis</i>	42
12 paveikslas	<i>Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės modelis.....</i>	43
13 paveikslas	<i>Kūrybiškumo įtakos strateginiam mąstymui regresinės analizės modelis</i>	45
14 paveikslas	<i>Kūrybiškumo įtakos vadovų gebėjimams regresinės analizės modelis.....</i>	45
15 paveikslas	<i>Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams per strateginį mąstymą mediacinės analizės modelis.....</i>	46
16 paveikslas	<i>Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams per vadovų gebėjimus mediacinės analizės modelis.....</i>	48
17 paveikslas	<i>Hipotezių testavimo rezultatai</i>	49

IVADAS

Aktualumas. Šiuolaikiniame dinamiškame verslo pasaulyje įmonės susiduria su didėjančia konkurencija, greitais technologiniais pokyčiais ir nuolat kintančia rinkos aplinka (Tamošiūnas ir Kitkovskij, 2022). Globalizacija, technologiniai pokyčiai ir klientų lūkesčių kaita skatina įmones ieškoti naujų sprendimų, kaip ne tik išlikti konkurencingoms, bet ir užtikrinti ilgalaikį veikimą. Šiandien organizacijos veiklos sėkmė ir verslo procesų valdymas ypatingai glaudžiai susijęs su vadovų įgūdžiais, asmeninėmis savybėmis, gebėjimais, kurie reikalingi priimti ilgalaikius sprendimus ir efektyviai valdyti verslo procesus (Mak ir Hong, 2020). Vadovų strateginis mąstymas yra neatsiejamas nuo gebėjimo analizuoti kompleksiškas situacijas, identifikuoti galimybes ir grėsmes bei formuoti kryptingas veiklos strategijas. Tuo tarpu jų gebėjimai – tiek asmeniniai, tiek profesiniai – tampa esminiais veiksniais, kurie lemia, kaip efektyviai įgyvendinami verslo procesai. Kadangi verslo procesų valdymas apima strateginį planavimą, išteklių paskirstymą bei veiklų koordinavimą, vadovų sprendimai šiame kontekste yra kritiškai svarbūs. Labai svarbu įmonėms, veikiančioms įvairiose ekonominėse veiklose, nustatyti skirtingų lygmenų vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų daromą įtaką verslo procesų valdymo, jų gerinimo sprendimams.

Pabrėžtina, kad nors strateginio mąstymo svarba yra plačiai pripažįstama, daugelis organizacijų vis dar susiduria su iššūkiais, kaip suderinti vadovų strateginius gebėjimus su praktiniu verslo procesų valdymu (Mahdi ir Nassar, 2021). Pavyzdžiui, gali būti aiškiai apibrėžti strateginiai tikslai, tačiau procesų koordinavimas lieka chaotiškas, o tai stabdo inovacijų diegimą ir mažina efektyvumą. Taip pat būna atvejų, kai procesų valdymas vykdomas išskirtinai techniniu lygmeniu, neatsižvelgiant į platesnę organizacijos strategiją, dėl ko prarandama konkurencinė kryptis. Nepakankamas šių elementų integravimas dažnai sukelia neefektyvumą, resursų švaistymą ar strateginių tikslų neįgyvendinimą. Tai ypač aktualu vidutinėms ir didelėms organizacijoms, kuriose sudėtinga procesų struktūra reikalauja aukšto lygio vadovų kompetencijų ir koordinacijos.

Šios temos aktualumas taip pat atsispindi globaliose tendencijose. Vieni iš svarbiausių šiuolaikinio darbo rinkos poreikių yra strateginis mąstymas, lyderystė ir gebėjimas efektyviai spręsti problemas (Blumberg ir Levenson, 2025). Todėl vadovų strateginių gebėjimų vystymas tampa ne tik svarbia įmonių vidaus politika, bet ir platesnio masto iššūkiu, kuris tiesiogiai veikia verslo konkurencingumą globaliose rinkose.

Lietuvos kontekste ši tema taip pat yra aktuali, nes daugelis šalies organizacijų susiduria su poreikiu didinti procesų efektyvumą ir gerinti strateginį valdymą, siekiant prisitaikyti prie Europos Sąjungos standartų bei konkuruoti tarptautinėse rinkose. Tyrimas, atskleidžiantis vadovų

strateginio mąstymo ir gebėjimų poveikį verslo procesų valdymui, galėtų padėti identifikuoti esamas spragas ir pateikti praktines rekomendacijas jų sprendimui.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Strateginis mąstymas ir vadovavimo gebėjimai yra plačiai aptariami vadybos mokslinėje literatūroje. Pavyzdžiui Dhir S., Dhir S. ir Samanta (2018) nagrinėjo strateginio mąstymo koncepciją ir buvusius tyrimus, taip pat sukūrė strateginio mąstymo matavimo modelį. Dixit, Singh, Dhir S. ir Dhir S. (2020), Shamkhi ir Saleh (2023) bei Sinnaiah, Adam ir Mahadi (2023) sugretino strateginį mąstymą su jo poveikiu įmonės rezultatams, procesų efektyvumui. Tyrimuose aptariami ir strateginio mąstymo komponentai, kuriuos išskyrė Shamkhi ir Saleh (2023) bei Alzghoul, Algraibeh, Khawaldeh, Khaddam ir Al-Kasasbeh (2023) ir kiti mokslininkai. Į vadovų gebėjimų temą plačiai gilinasi Abdelmasseh, Bassioni ir Gaid (2022) ir Szczepanik ir Zaskórski (2024) mokslininkai, taip pat Elmezain, Wan Baduruzzaman ir Khoiry (2020), kurie apibrėžė pagrindines gebėjimų grupes bei savybes. Tačiau tyrimų, nagrinėjančių šių komponentų tiesioginį poveikį verslo procesų valdymui, yra palyginti nedaug. Be to, dominuoja teoriniai modeliai, kuriems trūksta empirinio pagrindimo. Dažnai dėmesys skiriamas atskiriems elementams, pavyzdžiui, vadovų sprendimų priėmimo strategijoms arba įmonės efektyvumo didinimui, analizuojant tam tikrus pramonės sektorius ar geografinius regionus. Trūksta holistinio požiūrio, kuris įvertintų, kaip vadovų strateginis mąstymas ir gebėjimai sąveikauja su verslo procesų valdymo elementais.

Tyrimo problema. Nepaisant reikšmingos strateginio mąstymo ir gebėjimų svarbos, trūksta supratimo apie tai, kaip konkrečiai vadovai, naudodami savo strateginį mąstymą ir gebėjimus, gali pagerinti verslo procesų valdymą. Nėra iki galo aišku, koks mąstymas jau yra strateginis, kokie įgūdžiai yra svarbiausi gebėjimų temoje ir kaip vadovus ugdyti, kad jie būtų visapusiški profesionalai. Tai lemia organizacijų nesugebėjimą efektyviai suderinti ilgalaikių strateginių tikslų su kasdieniais procesais, kas savo ruožtu riboja jų konkurencingumą ir augimo potencialą.

Darbo naujumas. Šis darbas siekia integruoti vadovų strateginio mąstymo ir jų gebėjimų koncepcijas. Bus analizuojama, kaip vadovų strateginis mąstymas ir aktualiausi gebėjimai, kaip techniniai, žmogiškieji ir konceptualieji, taip pat kūrybiškumas daro įtaką verslo procesų valdymui. Nėra tyrimų, kurie parodytų tiek strateginio mąstymo, tiek vadovų gebėjimų ir kūrybiškumo poveikį verslo procesų valdymui. Empirinė tyrimo dalis leis giliau suprasti šių elementų praktinę sąveiką realiose organizacijose. Skaičiavimai, pasiūlymai ir išvados galės būti pritaikyti tolimesniuose tyrimuose ir verslo pasaulyje.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – ištirti vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų ir kūrybiškumo daromą įtaką verslo procesų valdymui, su juo susijusių sprendimų priėmimui.

Uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinius šaltinius, palyginti teorinius strateginio mąstymo, kūrybiškumo ir vadovų gebėjimų konceptus.
2. Nustatyti pagrindinius vadovų strateginio mąstymo elementus, nurodomus mokslinėje literatūroje, ir jų ryšį su verslo procesų valdymo sprendimais.
3. Įvertinti vadovų gebėjimų svarbą procesų valdymo sprendimams.
4. Ištirti kūrybiškumo vaidmenį strateginiam mąstymui, gebėjimams ir verslo procesų valdymo sprendimams.
5. Sukurti konceptualų tyrimo modelį, kuriuo remiantis, bus atliktas empirinis tyrimas.
6. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti, kaip vadovų strateginis mąstymas, kūrybiškumas ir gebėjimai veikia verslo procesų valdymo sprendimus.
7. Pateikti pasiūlymus ir išvadas.

Tyrimo metodai. Tyrime bus taikoma mokslinės literatūros analizė, siekiant suprasti teorinį tematikos pagrindą - mokslinių straipsnių rinkimas, grupavimas, tyrimų analizė, skirtingų sampratų palyginimas ir apibendrinimas, koncepcijų aprašymas. Tyrime buvo taikoma kiekybinė analizė, kurios tikslas statistiškai pagrįsti ir įvertinti pasirinktus tyrimo kintamuosius ir tarpusavio sąsajas. Duomenims rinkti bus pasitelktas klausimynas, kuris sudarytas iš uždarų klausimų bei vertinamas Likerto skalėje.

Tyrimo teorinė ir praktinė reikšmė. Tyrimo rezultatai galėtų padėti organizacijoms geriau suprasti, kokias vadovų savybes ugdyti norint pagerinti verslo procesų valdymo sprendimus. Tyrimas leis atsakyti į klausimus, kaip strateginis mąstymas, kūrybiškumas ir gebėjimai veikia verslo procesų valdymo sprendimus, ar kūrybiškumas daro įtaką vadovų strateginio mąstymui ir gebėjimams bei jų poveikiui verslo procesų valdymo sprendimams?

Darbo struktūra. Darbas susidės iš trijų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje aptariami strateginio mąstymo, kūrybiškumo ir vadovų gebėjimų teoriniai pagrindai bei jų ryšys su verslo procesų valdymo sprendimais. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija ir analizuojami surinkti duomenys. Trečiojoje dalyje pateikiamos tyrimo rezultatai ir išvados, praktinės rekomendacijos bei siūlymai tolimesniems tyrimams.

Tyrimo sunkumai ir apribojimai gali apimti duomenų rinkimo iššūkius tokius, kaip vadovų neprieinamumas, objektyvumo stoka, duomenų trūkumas dėl konkurencinių priežasčių. Žinoma, galimas ir tyrimo imties ribotumas ar per didelis kontekstinis įmonių skirtumas. Metodologiniai iššūkiai gali kilti dėl sudėtingo sąsajų įrodymo ar subjektyvių ir objektyvių rodiklių suderinimo. Taip pat sunkumų gali sukelti ir laiko apribojimai, kiti resursai. Galimi apribojimai susiję su teorine literatūra, bandant sujungti temos raktinius aspektus ir juos aiškiai palyginti bei suvokti.

1. VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO, KŪRYBIŠKUMO IR GEBĖJIMŲ, ĮTAKA VERSLO PROCESŲ VALDYMUI: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Vadovų strateginio mąstymo koncepcija: samprata ir reikšmė

Pirmosios strateginio mąstymo užuomazgos siejamos su pačiais pirmaisiais žmonijos gyvenimo laikotarpiais. Tuo metu strateginis mąstymas daugiausia buvo susijęs su išlikimu. Žmonės tuo metu siekė pasinaudoti gamtos teikiamais ištekliais, tuo pačiu bandydami išvengti aplinkos keliamų pavojų. Pagrindinis jų tikslas buvo – siekti maisto ir vengti mirties. Praėjus amžiams ir žmonių gyvenimui vystantis, taip pat tobulėjo ir strateginis mąstymas, kuris buvo naudojamas vis kitokiam tikslui siekti (Shamkhi ir Saleh, 2023). Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kaip pasikeitė strateginio mąstymo supratimas ir koks jis vyrauja dabartinėje perspektyvoje bei mokslinėje literatūroje. Šiuo metu strateginis mąstymas yra esminis vadovų gebėjimas, kuris leidžia organizacijoms ne tik prisitaikyti prie kintančios aplinkos, bet ir sukurti strateginius sprendimus, užtikrinančius ilgalaikę įmonės sėkmę (Sinnaiah ir kt., 2023).

Kai kurie mokslininkai teigė, kad strateginis mąstymas yra gebėjimas interpretuoti, analizuoti ir taikyti informaciją, ir sugrupuoti tą pačią informaciją keliais būdais, taip sukuriant daugiau galimų veiksmų krypčių siekiant užsibrėžtų tikslų (Marques, Violant-Holz ir da Silva, 2024). Be to, strateginis mąstymas apima mąstymą laike. Strateginis mąstytojas supranta vakar dienos, šiandienos ir rytojaus tarpusavio ryšius (AlQershi, 2020). Pabrėžtina, kad strateginis mąstymas atlieka svarbų vaidmenį inovacijose, vedančiose prie įmonės veikimo pagrindinių strategijų (Hameed ir kt., 2022). Taip pat strateginis mąstymas apibūdinamas kaip struktūruotas informacijos analizės ir jungčių vertinimas, intensyvus dabartinės situacijos vertinimas ir naujų idėjų ar geriausių prieinamų pasirinkimų iniciavimas, siekiant pasiekti strateginius tikslus (Sinnaiah ir kt., 2023).

Žinoma, literatūroje atsispindi ir toks apibrėžimas - strateginis mąstymas apibūdinamas kaip ateities svarstymas, siekiant nustatyti įmonės viziją ir tikslus, taip pat žinojimas, kad dabartiniai sprendimai ir praktikos gali paveikti ateitį (Zeemering, 2020). Ši koncepcija apima tokias veiklas kaip, informacijos rinkimas, analizavimas, idėjų generavimas, organizacijos būklės stebėjimas bei atsakymų ieškojimą į pagrindinius klausimus, susijusius su organizacijos tikslais ir numatytais užduotimis, atsižvelgiant į įvairius vykdomus darbus ir aptarimus organizacijos viduje. Be to, strateginis mąstymas iš esmės yra gilus mąstymas apie verslo kontekstą, pokyčių tikimybę ir reikalavimus pokyčiams (Gorondutse, Alqershi, Ibrahim, Abdussalam ir Salisu, 2024).

Mokslininkai per laikotarpį pritarė nuomonei, kad strateginis mąstymas yra idėjų rinkinys, skirtas sukurti strategiją – modelį arba hipotezę, kuri padėtų formuoti organizacijos ateities viziją be tradicinio darbo proceso, pasitelkiant senus modelius. Tai atliekama naudojant kūrybiškumą, vaizduotę, inovacijas ir supratimą apie dabartinę organizacijos aplinką. Taip pat tyrimuose pastebime, kad strateginis mąstymas yra apibūdinamas kaip įgūdis, dažnai pasireiškiantis žmonėms, gebantiems susitvarkyti su situacijomis, kai jie turi ribotą informaciją. Strateginis mąstymas buvo suskirstytas į dvi pagrindines kryptis: ką jis daro organizacijai ir kokį procesą taiko. Kalbant apie procesą, strateginis mąstymas laikomas deriniu, kuris savyje talpina informacijos apdorojimą ir kūrybiškumą. Kai kurie tyrimai jį padalijo į tris atskirus etapus: informacijos rinkimą, idėjų kūrimą ir veiksmų planavimą, pabrėždami, kad kiekvienam etapui reikia skirtingų mąstymo įgūdžių (Dhir ir kt., 2018).

Kiti tyrėjai strateginį mąstymą apibūdina kaip vienijantį procesą, kuris leidžia nustatyti priklausomybes ir užtikrinti vidinę įmonės pusiausvyrą. Nustatyta, kad strateginis mąstymas veikia kaip tarpinis procesas, grindžiamas instinktais ir kūrybiškumu, dažnai suteikiant holistinį įmonės vaizdą. Mokslininkai teigė, kad anksčiau tyrėjai strateginį mąstymą apibūdino kaip darbuotojų požiūrio pokytį, kai jie nustoja matyti organizaciją kaip atskirtų dalių, su ribotais ištekliais, kombinaciją ir pradeda suvokti organizaciją kaip visumą, kur kiekviena dalis dirba bendro tikslo link (Dixit ir kt., 2020).

Strateginio mąstymo apibrėžimų palyginimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė

Strateginio mąstymo samprata: palyginamoji analizė

Strateginio mąstymo apibrėžimas	Autoriai
Esminis vadovų gebėjimas, kuris leidžia organizacijoms ne tik prisitaikyti prie kintančios aplinkos, bet ir sukurti strateginius sprendimus, užtikrinančius ilgalaikę įmonės sėkmę.	(Sinnaiah ir kt., 2023)
Kryptingas procesas, skirtas spręsti problemas.	(Gorondutse ir kt., 2024)
Penkių pagrindinių savybių visuma, apimanti visuminį požiūrį, dėmesio sutelkimą į tikslus, gebėjimą pasirinkti tinkamą laiką, analitinio ir intuityvaus mąstymo derinį bei gebėjimą lanksčiai pasinaudoti galimybėmis.	(Dhir ir kt., 2018).
Strateginių klausimų sprendimo metodas, kuris naudoja logikos ir kūrybiško, įvairiakrypčio mąstymo derinį.	(Dixit ir kt., 2020).
Apgalvotas mąstymo metodas, skirtas pokyčiams, pažangai ir geriausių rezultatų pasiekimui organizacijoje.	(Shamkhi ir Saleh, 2023)
Mąstymas laike, suvokiant praeities, dabarties ir ateities ryšius.	(AlQershhi, 2020)
Į inovacijas orientuotas mąstymas, leidžiantis siekti pagrindinių įmonės veikimo strategijų.	(Hameed ir kt., 2022)
Ateities svarstymas, siekiant nustatyti įmonės viziją ir tikslus ir žinojimas, kad dabartiniai sprendimai ir praktikos gali paveikti ateitį.	(Zeemering, 2020)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.

Vadovai turi pasitelkti savo strateginio mąstymo įgūdžius, kad įvertintų vidaus ir išorės veiksnius, identifikuotų galimybes ir sumažintų rizikas. Tai padeda užtikrinti, kad organizacija išliktų atspari ir gebėtų klestėti nuolat kintančioje verslo aplinkoje. Strateginis mąstymas neapsiriboja tik trumpalaikiais tikslais, bet taip pat akcentuoja organizacijos pasirengimą ilgalaikiam augimui ir stabilumui. Tai apima nuolatinį strategijų vertinimą ir tobulinimą, inovacijų skatinimą ir orientaciją į ateitį. Strateginis valdymas ir mąstymas yra svarbūs norint valdyti organizaciją nuosekliai ir sistemingai (Sinnaiah ir kt., 2023).

Mokslininkai nurodė, kad organizacijos, priimančios strateginio mąstymo požiūrius, sėkmingai laimi klientų lojalumą ir pasitikėjimą, vystydamos naujus produktus ir pradedančios užimti naujas rinkas. Manoma, kad strateginio mąstymo įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus yra itin svarbus nustatant organizacijos kryptį ir apimtį, nes tai padeda išvengti problemų, kylančių dėl strateginio mąstymo trūkumo, kurios galėtų neigiamai paveikti organizacijos veiklos rezultatus. Taigi, vadovavimo vaidmuo ir strateginio mąstymo perspektyva sustiprina organizacijos inovacijas ir pagerina jos veiklą (Hameed ir kt., 2022).

Na, o norint sukurti efektyvias sistemas, būtina turėti aiškią ateities viziją. Prieš kelis dešimtmečius strateginio mąstymo koncepcija buvo pagrįsta scenarijų kūrimo principais, kurie pabrėžė ateities prognozavimo sudėtingumą. Tuomet buvo pasiūlyta „ateičiai atvira mąstysena“, kurioje numatomos ir nustatomos įvairios galimybės. Taip pat buvo nustatytas ryšys tarp strateginio mąstymo ir organizacijos tikslų, atsižvelgiant į jos siekiamą ateitį. Teorijos siūlė, kad strateginis mąstymas gali padėti formuoti organizacijos ateities viziją prieš pradedant kurti linijinį strateginį planą, pasitelkiant kūrybiškumą ir inovacijas. Kitaip tariant, šiandienos strategija gali pasirodyti neveiksminga rytoj, jei kuriamas planas yra ribotas, todėl reikalinga remtis į lankstumą ir dinamiškumą (Dhir ir kt., 2018). Iš to išplaukia, kad strateginis mąstymas leidžia sukurti sistemingą ir brandžią strateginę viziją. Tai skatina vystymosi pokyčius strateginių tikslų ir pozicionavimo srityse, padedant organizacijoms atrasti ir siekti galimybių sukurti naują vertę dar neatrastose rinkose, segmentuose ir rinkos nišose (Smriti, Dhir S. ir Dhir S., 2021).

Ir vis tik nuolat įrodoma, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo strateginio mąstymo, nes jis pagerina sprendimų priėmėjų įgūdžius, gebėjimus ir žinias bei padeda išlaikyti konkurencingumą nežinomose aplinkose (Smriti ir kt., 2021). Todėl strateginio mąstymo procesas yra labai svarbus bet kuriai organizacijai, siekiant sėkmingai pasiekti ir išgyventi rinkoje ilgesnį laiką. Sprendimų priėmėjai (dažniausiai vadovai) turi būti visuomet budrūs ir gebėti atpažinti verslo galimybes, kurios kyla iš naujų idėjų kūrimo, kad būtų galima tobulinti organizacijos strateginį portfelį. Organizacijos veiksmingumą dažnai lemia strateginio mąstymo proceso įgyvendinimas, siekiant įvykdyti nustatytus tikslus ir spręsti strateginius

uždavinius (Sinnaiah ir kt., 2023). Tam pritarė ir Gorondutse ir kt. (2024) bei nurodė, kad dinamiškoje verslo aplinkoje strateginis mąstymas laikomas tinkama strategija, kurią organizacijų vadovai turėtų priimti siekdami konkuruoti. Konkurencinis pranašumas yra strateginio mąstymo pagrindas. Strateginio mąstymo įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą yra esminis, norint pasiekti konkurencinį pranašumą. Toks mąstymas padeda vadovams suformuoti aiškią įmonės viziją, kūrybiškai spręsti iškylančias problemas ir lanksčiai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Be to, jis leidžia darbuotojams rinkti ir tinkamai interpretuoti informaciją apie išorinę situaciją. Daugelis mokslininkų pabrėžia strateginio mąstymo svarbą kaip vieną pagrindinių veiksnių, galinčių radikaliai pakeisti įmonės veiklos kryptį. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje norint sėkmingai kurti ir pasinaudoti galimybėmis, būtina suderinti verslumo įžvalgas su strateginiu mąstymu (Dixit ir kt., 2020).

Smriti ir kt. (2021) pabrėžė, kad dažniausiai minimas strateginio mąstymo rezultatas yra pagrindinė kompetencija, kuri tiesiogiai veikia įmonės konkurencinį pranašumą. Konkurencinis pranašumas priklauso nuo strateginio mąstymo lygio, taikomo organizacijoje, ir gali būti pasiektas tik tada, kai strateginis mąstymas yra sėkmingai integruojamas tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu. Tai sukuria tvirtą pagrindą ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui. Strateginis mąstymas taip pat apima inovatyvius strateginio planavimo aspektus įmonėse, o gebėjimas mąstyti strategiškai nėra vien tik atsitiktinumo ir vidinių sugebėjimų derinys. Tai reikalauja specifinės patirties, sukauptos per daugiau nei dešimt metų, tiek asmeniniame, tiek organizaciniame lygyje.

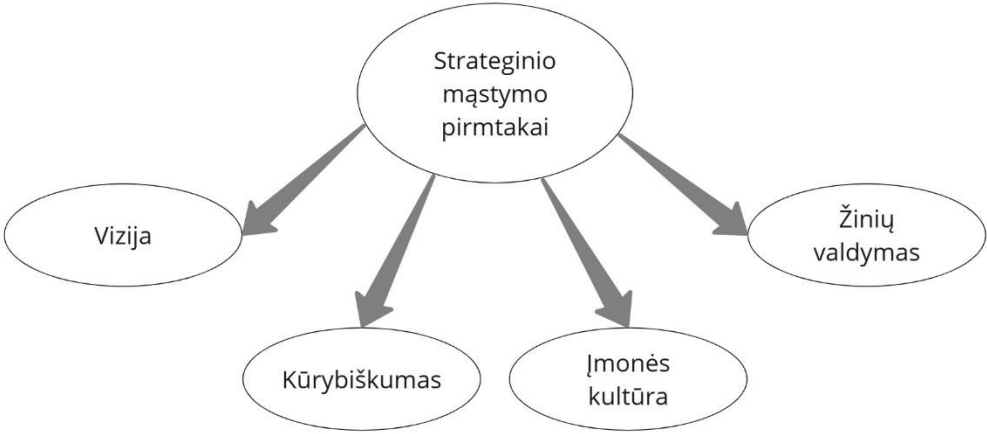
Galiausiai galima teigti, kad strateginis mąstymas siekia padidinti tikimybę generuoti didesnes pajamas. Jis taikomas siekiant įveikti nežinomybę, susijusią su įeinančiais pinigų srautais, ir turėtų būti orientuotas į ilgalaikės nežinomybės, kuri yra neišvengiama autonominio pajamų augimo dalis, mažinimą (Straten, 2019).

1.2 Strateginio mąstymo požymiai, sąajos su kūrybiškumu ir kliūtys

Literatūroje atsispindi nemažai savybių būdingų strateginiam mąstymui, todėl šiame magistro darbe jie pateikiami tam tikromis grupėmis. Dhir ir kt. (2018) iškėlė kriterijus, kurie leidžia identifikuoti keturis strateginio mąstymo pirmtakus (žr. 1 pav.). Strateginis mąstymas turėtų būti pagrįstas aiškia įmonės tikslų ir vizijos samprata, kuri nusako norimą organizacijos ateitį. Norint sukurti įmonę, kuri efektyviai patenkina savo klientus, organizacija turi turėti lyderius, kurie ne tik vadovauja darbuotojams viduje, bet ir turi aiškią išorinę verslo viziją (Lyndon ir Pandey, 2020). Vizija padeda vadovauti strateginio mąstymo procesui įmonėje (Dhir ir kt., 2018). Strateginis mąstymas reikalauja įžvalgos ir gebėjimo numatyti ateitį, kas apima

ateities tendencijų stebėjimą ir jos formos prognozavimą prieš jai pasireiškiant (AlQershi, 2020).

1 paveikslas
Strateginio mąstymo pirmtakai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Srivastava ir kt. (2020).

Strateginis mąstytojas turi sugebėti mąstyti kūrybiškai ir atrasti naujus būdus, kaip atlikti užduotis. Kūrybiškumas iššaukia esamus protinius modelius ir kelia iššūkius pagrindiniams įsitikinimams bei prielaidoms, kurios būtinos įmonės veiksmų planų įgyvendinimui.

Kūrybiškumas ir strateginis mąstymas gali būti susipynęs įvairiais aspektais ir šios sąveikos svarba pabrėžiama ne viename tyrime (žr. 2 lentelę).

2 lentelė
Strateginio mąstymo sąsajos su kūrybiškumu

Strateginis mąstymas ir kūrybiškumas	Autoriai
Nustatyta, kad strateginis mąstymas veikia kaip tarpinis procesas, grindžiamas instinktais ir kūrybiškumu, dažnai suteikiant holistinį įmonės vaizdą.	(Dixit ir kt., 2020)
Kūrybinis mąstymas yra svarbi strateginio mąstymo dalis, padedanti tobulinti procesus ir produktų dizainą, pasitelkiant naujas idėjas ir jų pritaikymą.	(Gorondutse ir kt., 2024)
Strateginis mąstymas laikomas deriniu, kuris savyje talpina informacijos apdorojimą ir kūrybiškumą.	(Dhir ir kt., 2018)
Strateginis mąstymas gali padėti formuoti organizacijos ateities viziją prieš pradėdant kurti linijinį strateginį planą, pasitelkiant kūrybiškumą ir inovacijas.	(Smriti ir kt., 2021)
Strateginis mąstymas yra esminis veiksnys, skatinantis kūrybiškumą.	(Alzghoul ir kt., 2023)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.

Įmonės kultūra apibūdinama kaip vertybės, įsitikinimai, normos ir standartai, kuriais dalijasi organizacijos nariai. Ji atspindi organizacijos esmines vertybes ir vaidina svarbų

vaidmenį strateginiame mąstyme, nes formuoja vadovų suvokimą. Be to, įmonės kultūra turi tiesioginį poveikį tam, kaip organizacija reaguoja į pokyčius ir kaip ji įgyja naujų įgūdžių (Smriti ir kt., 2021). Įmonės kultūra padeda formuoti strateginio mąstymo procesą įmonėje (Dixit ir kt., 2020).

Norint atlikti scenarijų planavimą ir mąstyti strategiškai, būtina, kad strategijų kūrėjai turėtų aukštesnės kokybės ir įvairesnių žinių. Žinios yra pagrindas, kuriuo remiasi strateginio mąstymo kompetencija, o kognityviniai gebėjimai, kaip rodo tyrimai, teigiamai susiję su įgytomis darbo žiniomis, kurios padeda priimti geresnius sprendimus ir kurti efektyvesnes strategijas (Dhir ir kt., 2018). Žinių valdymas vaidina svarbų vaidmenį formuojant strateginį mąstymą organizacijoje, nes jis skatina nuolatinį mokymąsi ir prisideda prie efektyvesnio sprendimų priėmimo bei inovacijų diegimo (Dixit ir kt., 2020).

3 lentelė

Pagrindinės strateginio mąstymo savybės

Savybės	Apibūdinimas
Kūrybinis mąstymas	Pasižymi kūrybiškumu ir inovatyvumu, nes nagrinėja naujas idėjas, vadovaujantis kūrybiškumo ir inovacijų principais.
Analizės procesų valdymas	Aptariama organizacija ir jos aplinka, kuriant protinius modelius, kurie padeda analizuoti informaciją ir priimti verslo sprendimus.
Organizuotas požiūris	Aplinka matoma per visumą, remiantis bendrais principais, siekiant apdoroti aplinkos duomenis ir suprasti galimas aplinkos įvykių tendencijas.
Konkurencingas mąstymas	Tai lemia konkurencijos tarp priešininkų procesą ir suteikia pranašumą tiems, kurie turi strateginį mąstymą, nes jie nuolat siekia išnaudoti galimybes prieš kitas šalis.
Optimizmas ir humaniškumas	Tai susiję su tvirtu žmogaus gebėjimu peržengti nežinomybės ribas ir galimybes, kurios gali atsirasti.
Sinerginis supratimas	Tai reiškia idėjų ir faktų susiejimą bei jų sujungimą, siekiant sukurti naujas kūrybines idėjas.
Ateities perspektyvų kūrimas	Strateginis mąstymas apima svarbų vaidmenį rengiant organizacijos strateginę viziją, formuluojant strategijas, nustatant jų įgyvendinimo laikotarpius ir stebint aplinkos pokyčius.
Ilgalaikis požiūris	Tai reiškia gebėjimą mąstyti sistemingai apie organizaciją ir jos aplinką, matyti ją ne kaip atskirus elementus, bet kaip tarpusavyje susijusią visumą.
Orientuotas mąstymas	Jo pradžia – ateitis, įsivaizduojant dabartį, ir tai prasideda nuo išorinio požiūrio į išorinę aplinką, susijusį su vidaus aplinkos apdorojimu.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Shamkhi ir Saleh (2023).

Siekiant efektyviai naudoti strateginį mąstymą, strateginį planavimą, strateginę inovaciją ir žmogaus kapitalą, įmonės turi sutelkti dėmesį į tai, kaip plėtoti žinias, o ne į tai,

kokias žinias plėtoti, greitai imantis veiksmų, kad sukurtų mokymo programas darbuotojams (AlQershi, 2020). Strateginio mąstymo įsitikinimus reikia išugdyti, kad būtų sukurti nauji ir novatoriški sprendimai, nepriklausomai nuo organizacijos nario visoje hierarchijoje (Smriti ir kt., 2021).

Strateginis mąstymas, orientuotas į vertės kūrimą ir galutinio tikslo pasiekimą, turėtų būti nuolatinis procesas, leidžiantis nuolat gerinti ir išlaikyti išsamų supratimą apie įmonės padėtį. Todėl vadovas turi suprasti, kad viskas yra tarpusavyje susiję, o strateginis mąstymas ir veikimas dažnai labiau susiję su nuolatiniu tobulinimu nei vien tik optimizavimu (Straten, 2019).

Strateginio mąstymo tikslas yra visada būti pasirengusiam sprendimų priėmimui (strateginis mąstymas nėra tik veiksmų planavimas, bet nuolatinis pasirengimas priimti geriausius sprendimus, atsižvelgiant bet kokią galimą situaciją). Tai veiksmai, kuriuos lemia pilna ir svarbi informacija, orientuota į naudos ar pelno didinimą bei racionalius pasirinkimus. Šis pastebėjimas yra svarbus, nes strateginis mąstymas orientuojasi į nežinomybės sumažinimą (Straten, 2019).

Strateginis mąstymas gali padėti įmonei atrasti naujas strategijas, kurios padeda formuoti konkurencines strategijas. Konkurencinis pranašumas gali kilti iš įmonės turimų išteklių ir kompetencijų. Strateginis mąstymas suteikia įmonei galimybę pasiekti konkurencinį pranašumą, išnaudojant specializuotas žmogaus žinias ir intelektines jėgas (Dixit ir kt., 2020). Taigi, organizacija dažniausiai pasiekia daugiau naudos profesionaliai, jei jos vadovai turi aukštą strateginio mąstymo lygį (Smriti ir kt., 2021). Efektyvus lyderis turi mąstyti strategiškai, kad padėtų komandai matyti ir suprasti platesnį vaizdą, net kai komandos nariai sutelkia dėmesį į kasdienį darbą (Smriti ir kt., 2021).

4 lentelė

Strateginio ir kasdienio mąstymų paralelinių bruožų pavyzdžiai

Kasdienis mąstymas	Strateginis mąstymas
Trumpalaikis	Ilgalaikis
Priklauso nuo dabarties sąlygų	Svarstomos potencialios galimybės
Rutina	Proaktyvumas (veikimas į ateitį)
Siauras požiūris	Platus požiūris
Sprendimų priėmime dominuoja senos patirtys	Sprendimų priėmime dominuoja ateities perspektyva

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Shamkhi ir Saleh (2023).

Kognityvinių sąvokų naudojimas padeda vadovams, planuotojams apibendrinti ir suprasti konfliktinę informaciją bei mąstyti, veikti ir mokytis strategiškai (Smriti ir kt., 2021). Strateginis mąstymas yra esminis veiksnys, skatinantis kūrybiškumą. Tačiau šis poveikis yra

stipresnis, kai organizacijoje yra žinių orientuota lyderystė (Alzghoul ir kt., 2023). Remiantis tyrėjais, ne tik tai yra svarbu. Pagal Alzghoul ir kt. (2023) aspektai, kurie apskritai atspindi strateginio mąstymo svarbą organizacijoje, yra tokie:

1. Visapusiškas požiūris. Jį atpažįstant ir investuojant į galimybes bei išvengiant daugumos iššūkių, greitai reaguojant į pokyčius.
2. Klaidų mažinimas. Padeda išvengti nesėkmių, susijusių su organizacijos sprendimų priėmimu.
3. Organizacinė kultūra. Prisideda prie darbuotojų motyvavimo visais lygiais, pateikti kūrybingas idėjas.
4. Pasitikėjimo skatinimas. Didina asmenų pasitikėjimą savimi ir jų atsidavimą organizacijai, skleidžiant viltį dėl savo gebėjimo formuoti ateitį.
5. Nuolatinė analizė. Tiria organizacijos aplinkos duomenis, tiksliai prognozuoja ateitį, rengia reikalingas strategijas ir priima pagrįstus sprendimus siekiant suderinamumo su aplinkos pokyčiais.

Strateginiam mąstymui praktikoje daro įtaką keletas kliūčių, kurios trukdo šiam procesui. Informacija pateikta 5 lentelėje.

5 lentelė

Strateginio mąstymo kliūtys

Kliūtis	Paaškinimas
Dvejone ir baimė dėl kritikos	Asmuo, bijantis kritikos, dažnai vengia siūlyti naujas idėjas ar įgyvendinti strateginius pokyčius.
Pasitikėjimo savimi stoka	Mažas pasitikėjimas savimi gali sukelti nesugebėjimą priimti drąsių sprendimų ir įgyvendinti strategijų, kurios reikalauja naujo požiūrio ir pokyčių.
Ribotas požiūris ir energijos stoka	Kai asmuo mano, kad jo idėjos nesukels pokyčių ir neturės įtakos esamai situacijai, jis gali pasiduoti pesimizmui ir atsisakyti veiksmų.
Negalėjimas atlaikyti priešingų jėgų	Asmenys, kurie vengia strateginių iniciatyvų, bijo pasipriešinimo arba nesugebėjimo susidoroti su juo.
Nerimas dėl nežinomybės ir pasekmių	Baimė dėl nežinomybės gali sukelti pasipriešinimą naujoms idėjoms ir sprendimams, trukdydama priimti pokyčius.
Senų modelių imitavimas	Atsparumas naujoms idėjoms ir strategijoms gali kilti, kai organizacijos nariai renkasi prisitaikyti prie seniai išbandytų modelių, bijodami išbandyti naujas ir nepažįstamas kryptis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Alzghoul ir kt. (2023).

1.3 Vadovų gebėjimų samprata ir tipologija

Vienas iš kertinių šio darbo aspektų yra vadovų gebėjimai, kurie neabejotinai prisideda prie verslo procesų valdymo gerinimo. Tačiau vis tik kokie vadovų gebėjimai būtini ir labiausiai geidžiami?

Vadovų reikiami gebėjimai gali skirtis priklausomai nuo jų darbo srities, pareigų ir organizacijos kultūros. Kadangi projektas gali būti laikomas verslo procesu arba jo dalimi, galima manyti, kad vadovų įgūdžiai tiek verslo procesų valdyme, tiek projektuose turi daug panašumų. Pavyzdžiui, projekto vadovas energetikos sektoriuje turėtų turėti daugiau specifinių žinių apie energiją ir inžinerinius įgūdžius, na o tuo tarpu programinės įrangos sektoriuje dirbantis projekto vadovas turės įgūdžių ir žinių apie kompiuterinę techniką bei programavimą. Nors abu šie vaidmenys turi tą pačią pavadinimo struktūrą, jų reikalavimai įgūdžiams gali skirtis. Todėl, norint geriau suprasti sektoriui būdingus talentų ir įgūdžių poreikius, būtina detaliau išnagrinėti konkretų sektorių ir jo vidinius skirtumus. Vis tik socialiniai, kognityviniai ir projektų valdymo įgūdžiai yra dažniausiai reikalaujami įgūdžiai įvairiose profesijose (Lyu ir Liu, 2021).

Kaip teigia Doan, Nguyen L. ir Nguyen T. (2020) "sėkmingas projektas yra daugelio veikėjų derinys, tačiau pats svarbiausias veikėjas yra projekto vadovas". Kompetentingas projekto vadovas yra esminis projekto sėkmės veiksnys, o įvairūs tyrimai pabrėžia kritinę jų ekspertizę. Elmezain ir kt. (2020) pasiūlė tris pagrindinius įgūdžius, kurie vadovams gali būti ugdomi: techninius, žmogiškuosius ir konceptualiuosius įgūdžius.

6 lentelė

Gebėjimų sąvokų samprata

Techniniai įgūdžiai	Žmogiškieji įgūdžiai	Konceptualieji įgūdžiai
„Specializuotos žinios, analitinis gebėjimas tam tikroje srityje bei gebėjimas naudoti konkrečios disciplinos įrankius ir metodus”	„Gebėjimas efektyviai dirbti grupėje ir skatinti bendradarbiavimą komandoje”	„Gebėjimas matyti įmonę kaip visumą, įskaitant supratimą, kaip įvairios funkcijos priklauso viena nuo kitos ir kaip pokyčiai vienoje dalyje gali paveikti kitas”

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Elmezain ir kt. (2020).

Vis tik įvertinus straipsniuose dažniausiai minimus gebėjimus, šiek tiek išplėtosiu jų sampratą bei tipologiją. Pastebėjau, kad vieni iš labiausiai akcentuojamų yra techniniai įgūdžiai. Daugelis autorių pabrėžia techninių įgūdžių būtinybę, taip pat susijusius veiksnys, tokius kaip dėmesys kritinėms techninio valdymo sritims, kruopštus planavimas, prioritetų nustatymas ir gebėjimas valdyti projekto komponentus, įskaitant grafiką, išlaidas, išteklius. Papildomi aspektai, tokie kaip efektyvus planavimas, terminų nustatymas, specifinių užklausų supratimas

ir problemų sprendimas, taip pat reikalauja dėmesio (Dajič ir kt., 2024). Techniniai įgūdžiai apima gebėjimą atlikti specifines užduotis, ypač tas, kurios susijusios su sistemomis, procesais, procedūromis ir metodais. Efektyvūs projektų vadovai turi turėti reikalingas technines žinias ir patirtį, kurios būtinos projektų valdymui. Šie įgūdžiai suteikia galias žinias ir analitinius gebėjimus, reikalingus tinkamų metodų ir technikų taikymui (Abdelmasseh ir kt., 2022).

Verslo procesų valdymas yra sistema, kurioje akcentuojama strategija, pavyzdžiui, verslo procesų analizė, jos projektavimas ir modeliavimas bei įgyvendinimas (Zuhaira ir Ahmad, 2020). Vadinasi galime į verslo procesų valdymą žvelgti panašiai kaip į tam tikrą projektą, galime išgryninti dar keletą gebėjimų reikalingų veiksmingam verslo procesų valdymo įgyvendinimui, kadangi tiek projektas, tiek verslo procesas turi bendrų bruožų. Pagal Abdelmasseh ir kt. (2022) tokie techniniai įgūdžiai būtų: tvarkaraščio sudarymas, kokybės valdymas, biudžeto sudarymas ir sąnaudų valdymas, dokumentų ir sutarties administravimas, rizikos valdymas bei pirkimų valdymas.

Vis tik dažniausiai techniniai įgūdžiai neveikia be minkštųjų įgūdžių, kurie pagal Abdelmasseh ir kt. (2022) yra svarbiausi užtikrinant sklandų verslo procesų valdymą. Minkštieji įgūdžiai yra esminiai efektyviam projektų ir procesų valdymui. Jų integravimas leidžia pasiekti geresnių rezultatų, užtikrina darnų komandos darbą ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio šių įgūdžių ugdymui, kad galėtų efektyviai reaguoti į iššūkius ir dinamišką projekto aplinką, minima Szczepanik ir Zaskórski (2024) straipsnyje. Svarbiausi minkštieji įgūdžiai:

7 lentelė

Minkštieji įgūdžiai

Minkštasis įgūdis	Paaškinimas
Komunikacija	Aiškų tikslų ir lūkesčių perteikimas stiprina komandos tarpusavio supratimą, palaiko aiškią informaciją tarp suinteresuotųjų šalių ir komandų.
Motyvacija	Vadovai, gebantys atpažinti komandos poreikius ir pritaikyti motyvavimo įrankius, reikšmingai pagerina darbuotojų įsitraukimą ir darbo produktyvumą.
Konfliktų valdymas	Padedą valdyti nesutarimus, kurie gali kilti procese, užtikrinant sklandžią veiklą.
Konceptualūs įgūdžiai	Tai gebėjimas suvokti procesą kaip visumą, suprasti, kaip įvairios organizacijos funkcijos sąveikauja tarpusavyje, ir kaip bet kokie pakeitimai bet kurioje srityje gali paveikti visus kitus aspektus.
Prisitaikymas prie pokyčių	Lankstumas leidžia efektyviai reaguoti į dinamiškas situacijas ir užtikrinti įmonės sėkmę.
Laiko valdymas	Gebėjimas skirstyti užduotis ir tinkamai planuoti darbus leidžia pasiekti tikslus per numatytą laiką.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Abdelmasseh ir kt. (2022) ir Szczepanik ir Zaskórski (2024).

Taip pat Rehman, Shahzad, Farooq ir Javaid (2020) straipsnyje išryškėja, kad minkštieji įgūdžiai gali pagerinti projekto rezultatus ir komandos elgesį. Emocinis intelektas gali pagerinti projekto našumą, leisdamas koordinuoti ir bendradarbiauti tarp komandos narių, taip prisidedant prie darbo pasitenkinimo. Be to, emocinis intelektas yra svarbus empatijos ir pasitikėjimo vystymui ir žinių dalijimuisi. Pagal Stek ir Schiele (2021) minkštieji įgūdžiai, ypač reikalingi tinklų kūrimui ir kūrybiškumui, yra būtini vadovų sėkmei. Pažymima ir tai, kad specifinių tikslų siekimui reikia derinti tiek profesinius, tiek asmeninius įgūdžius. Minkštųjų gebėjimų mokymai ir plėtros programos turėtų būti pritaikytos pagal individualius vadovų tikslus ir jų organizacijos strategiją.

Vadovas turi sukurti situacinį sąmoningumą, identifikuoti grėsmes ir įvertinti komandos poreikius, kad galėtų pritaikyti komandos veiksmus prie projekto sąlygų. Minkštieji įgūdžiai vadovui leidžia ne tik efektyviai vadovauti komandai, bet ir užtikrinti harmoniją bei aukštus darbo standartus (Szczepanik ir Zaskórski, 2024). Jei procesas įtraukia labai daug žmonių vadovų lyderystės įgūdžiai yra labai svarbūs siekiant efektyviai dalintis tiek formaliosiomis, tiek neformaliosiomis žiniomis. Svarbu, kad vadovai skatintų žinių dalijimąsi per socializacijos procesus ir neformalius pokalbius (Avenca, Domingues ir Carvalho, 2023). Ypač svarbu, kad tyrimai pabrėžia komunikacijos, lyderystės, tarpasmeninių įgūdžių, komandinio darbo ir emocinio intelekto svarbą kaip tokius minkštuosius įgūdžius, kuriuos projektų vadovai turi turėti šiuolaikinėje eroje (Kearney, Bond-Barnard ir Chugh, 2024).

Žinoma, Bogodistov ir Schmidt (2024) apibrėžia dinaminio valdymo gebėjimus kaip „gebėjimus, su kuriais vadovai kuria, integruoja ir pertvarko organizacijos išteklius ir kompetencijas“ ir juos nagrinėja per tris pagrindinius aspektus: vadovų žmogiškąjį kapitalą, vadovų socialinį kapitalą ir vadovų suvokimą, kuriuos pasiūlė Castro ir kt. (2022) savo straipsnyje, nes šie leidžia sutelkti dėmesį į vadovų veiksmus, o ne į jų potencialą. Dinaminio valdymo gebėjimai yra sudėtinga struktūra, apimanti vadovų žmogiškąjį ir socialinį kapitalą bei kognityvinius gebėjimus, tokius kaip protiniai modeliai, suvokimas, dėmesys, mąstymas ir problemų sprendimas (Bogodistov ir Schmidt, 2024).

Bogodistov ir Schmidt (2024) analizuoja dinamiškus vadovų gebėjimus, kurie yra apibrėžiami per tris pagrindinius komponentus:

- **Suvokimas:** tai gebėjimas pastebėti ir įvertinti aplinkos pokyčius, galimybes ir grėsmes, jis apima informacijos rinkimą ir analizę, kad būtų galima identifikuoti potencialias strateginius proveržius ar rizikas.
- **Išnaudojimas:** tai gebėjimas veikti, kad būtų išnaudotos nustatytos galimybės, jis apima sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą strateginiame kontekste.

- **Pertvarkymas:** tai gebėjimas pertvarkyti įmonės išteklius ir struktūrą, kad būtų efektyviau įgyvendinamos strategijos ir prisitaikyta prie kintančių rinkos sąlygų.

Šie gebėjimai yra pagrindinės dinamiškų vadovų gebėjimų sudedamosios dalys, ir emocinės būsenos gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką jų veikimui (Bogodistov ir Schmidt, 2024). Tyrimas rodo, kad vadovų afektinės būsenos (teigiamos ir neigiamos emocijos) turi tiesioginį poveikį jų gebėjimams atlikti svarbias valdymo funkcijas – suvokimui, išnaudojimui ir proceso ar užduočių pertvarkymui. Tai akcentuoja emocijų reikšmę sprendimų priėmimo procese ir organizacijos strateginio valdymo veiksmingume (Bogodistov ir Schmidt, 2024). Emociniai veiksniai yra skirstomi į dvi kategorijas: žemo lygio (emocijas) ir aukšto lygio (jausmus). Teigiamos arba neigiamos emocijos apibūdina asmenis ir nustatyta, jog teigiamos emocijos skatina sprendimų priėmėjus dirbti intensyviai ir būti kūrybingiems. Tokiu atveju strateginis sprendimų priėmimas nukreipia į aukštesnį tikslą, o priemonės jo pasiekimui būna tvirtos ir nuoseklios (Treffers, Klärner ir Huy, 2019). Tuo tarpu strateginis sprendimų priėmimas neigiamos emocinės būsenos metu sumažina sprendimo tikslą ir jo matavimus (Shukla, Rasmussen ir Nestor, 2019). Svarbu sunkiu įmonei metu svarbu išlaikyti ramybę, pozityvumą ir išmintį. Prieš priimant svarbius sprendimus, reikėtų valdyti emocinius išgyvenimus, sukurti palankią aplinką grupės sprendimų priėmimui ir stiprinti bendrą vienybę. Kai žmonės yra per daug susijaudinę, smegenų aktyvumo koncentracija pereina į vieną sritį, o kitos sritys laikinai nustoja veikti. Tai gali sumažinti loginį ir strateginį mąstymą bei trukdo priimti svarbius strateginius sprendimus (Shukla ir kt., 2019).

Tyrimai taip pat atskleidžia svarbų vadovų gebėjimą priimti strateginius sprendimus. Pagrindinis dėmesys skiriamas gebėjimams ir veiksniams, kurie daro įtaką strateginiam sprendimų priėmimui. Literatūroje pagal Feng, Han, Zheng ir Kamran (2022) teigiama, kad šis gebėjimas susideda iš trijų pagrindinių komponentų: pirmiausia, gebėjimo identifikuoti, prognozuoti ir pasinaudoti strateginėmis galimybėmis. Galimybių nustatymas, įvertinant aplinką, yra pirmas žingsnis šiuo procesu. Antras žingsnis apima strateginių sprendimų priėmimą, įskaitant tikslų nustatymą ir strategijos pasirinkimą. Trečias žingsnis – tai išteklių valdymas, kuris apima jų pasirinkimą, įsigijimą ir panaudojimą. Schonning, Walther, Machold ir Huse (2018) tyrimas teigia, kad strateginio sprendimų priėmimo gebėjimo sistema turi tris dimensijas: strategijos analizę, strategijos pasirinkimą ir optimizavimą bei prisitaikymo ir atnaujinimo gebėjimus. Visi elementai veikia kartu, siekiant tobulinti ir gerinti strateginį sprendimų priėmimą. Kruopščiai nagrinėjant racionalius sprendimų priėmimo kintamuosius, sukuriama išsamus ir praktiškai taikomas modelis. Be to, didinant asmens gebėjimą priimti strateginius sprendimus, galima geriau suprasti tiek aplinkos ypatybes, tiek nuolat kintančias tendencijas. Asmenys, turintys aukštesnius kognityvinius gebėjimus, dažniausiai geba tiksliau

prognozuoti rinkos sąlygas ir tendencijas, taip pat greitai ir efektyviai reaguoti į sparčiai kintančias rinkas (Feng ir kt., 2022).

Strateginio sprendimų priėmimo gebėjimas priklauso ne tik nuo sprendimų priėmėjo aspektų, susijusių su savęs pažinimu ir mąstymu, bet ir nuo emocinių veiksnių. Sprendimų priėmėjai dažnai sunkiai atsispiria emocinių veiksnių įtakai, kurie gali reikšmingai paveikti jų sprendimų kokybę (Hu, Shahzad, Abbas ir Xu, 2022). Ši dvipusė sprendimų priėmimo prigimtis – pusiausvyra tarp logikos ir emocijų – pabrėžia sudėtingumą ir būtinybę suprasti tiek kognityvinius, tiek afektyvius veiksnius strateginiuose sprendimuose. Pabrėžiama, kad strateginis sprendimų priėmimas remiasi atmintimi. Tvirtą atmintį turintys strateginiai sprendimų priėmėjai gali tiksliai atkurti vertingas žinias, padidindami sprendimų priėmimo efektyvumą ir tikslumą bei mažiau leisti emocijai paveikti sprendimą (Feng ir kt., 2022).

Naujausi tyrimai rodo, kad intuityvus sprendimų priėmimas padeda vadovams priimti strateginius sprendimus, kurie pagerina organizacijos veiklą (Francioni ir Clark, 2020). Kita intuityviosios intuicijos forma yra vertinimas, kai sprendimas tampa aiškus pasirinkimas, sukuriantis tam tikro tikrumo jausmą arba miglotą supratimą apie analitinius duomenis. Be to, intuityvūs sprendimų priėmimo stiliai remiasi nesąmoninga informacija, kuri apdorojama tiek žodžiu, tiek neverbaliniu būdu. Vadovai ar sprendimų priėmėjai, pasitelkiantys racionalius sprendimų priėmimo metodus, paprastai būna budrūs ir gerai organizuoti, dirbdami su turimais duomenimis ir priimdami sprendimus (Sinnaiah ir kt., 2023).

Straipsniuose teko susidurti ir su vadovų gebėjimu veikti proaktyviai (arba veikti iš anksčiau). Vadovų gebėjimas veikti proaktyviau, priimant teisingus ir laiku įvertintus sprendimus, remiasi tinkamomis kontekstinėmis žiniomis ir yra esminė strateginė kompetencija, užtikrinanti efektyvų įmonių dinamišką mokymąsi bei geresnį prisitaikymą prie vis sparčiau kintančių ir sunkiai prognozuojamų pasaulinės rinkos sąlygų. Remiantis mokymosi ir patirties principais, valdymo strategija nuolat tobulinama vadovų, kurie priima reaguojančius sprendimus, imasi strateginių rizikų ir greitai koreguoja veiksmų kryptį (Smriti ir kt., 2021).

Įvairūs tyrėjai pabrėžė politinių įgūdžių svarbą. Politinius įgūdžius jie apibrėžė kaip „gebėjimą suprasti kitus darbo aplinkoje ir naudoti tas žinias, kad paveiktum kitus taip, jog jie veiktų asmeninių ar organizacinių tikslų naudai“ pagal Elmezain ir kt. (2020).

1.4 Vadovų strateginio mąstymo vaidmuo ir įtaka verslo procesų valdymui

Lyderiai, pasižymintys strateginiu mąstymu, geba įžvelgti sudėtingas priklausomybes, santykius bei modelius, taip pat priimti reikšmingus sprendimus remdamiesi analitine įžvalga. Toks gebėjimas leidžia ne tik atpažinti galimas kliūtis, bet ir pamatyti naujas galimybes, kurios

itin svarbios pertvarkant verslo procesus. Rezultatai rodo, jog norint sėkmingai įgyvendinti įvairaus masto inovacijas – nuo nedidelių pokyčių iki esminių verslo modelių atnaujinimų – vadovams būtina turėti aiškius planus ir strategijas. Šie įgūdžiai, integruoti į visus organizacijos lygmenis, padeda efektyviau įveikti didelius iššūkius ir reikšmingai pagerinti organizacijos veiklos rezultatus (Hameed ir kt., 2022).

Strateginis mąstymas yra esminis elementas proceso grandinėje, kurį reikia įgyvendinti efektyviai ir sistemingai (Sahay, 2019). Vis dėlto organizacijoms būtina išlikti budrioms, nes strateginis mąstymas ne visada gali duoti laukiamų rezultatų, jei sprendimų priėmėjai nesugeba tinkamai įvertinti strateginių veiksmų arba jų įtakos efektyviam strateginio mąstymo procesui. Vadovai, kurie įgalioti priimti sprendimus, daro reikšmingą įtaką organizacijos narių mąstymui bei sprendimų priėmimui, skatindami juos ne tik kurti naujas idėjas, bet ir tobulėti asmeniškai. Šių veiksmų dėka strateginiai vadovai geba stiprinti organizacijos veiklą, gerindami jos rezultatus. Jie taip pat pastebi esminius ryšius tarp skirtingų verslo sričių, skyrių ir organizacijų, kaip ir tarp jų suinteresuotųjų šalių, tokiu būdu užtikrindami sklandų organizacijos procesų veikimą (Cabral, Mahoney, McGahan ir Potoski, 2019). Šis ryšys vadinamas „sistemos mąstymu“, kai organizacija tiria struktūrą, atspindinčią veiksmuose ir aplinkoje, kuri sukelia tam tikrus įvykius (Sinnaiah ir kt., 2023).

Strateginis mąstymas padeda valdymui formuluoti optimalias strategijas ir skatina darbuotojų bendradarbiavimą naudojant novatoriškus metodus, kurie prisideda prie įmonės išlikimo (Zeemering, 2021). Ankstesni tyrimai pademonstravo strateginio mąstymo vaidmenį, skatinant verslo procesų perprojektavimą, siekiant organizacijos našumo (Hameed ir kt., 2022). Remiantis išteklių pagrindu pagrįsta teorija, strateginis mąstymas apima įmonės strateginius išteklius ir jų išnaudojimą tvariam konkurenciniam pranašumui gauti (Hossain ir kt., 2022).

Taigi, strateginis mąstymas neabejotinai yra vertingas įrankis, kurį kiekvienai organizacijai svarbu kryptingai ugdyti. Jis suteikia galimybę kurti strategijas, leidžiančias priimti sprendimus, grindžiamus ilgalaikiais strateginiais tikslais ir jų įgyvendinimui parengtais planais. Be to, strateginis mąstymas padeda identifikuoti sritis, kuriose reikalingos procesų inovacijos, siekiant užtikrinti didesnę veiklos efektyvumą ir organizacijos pažangą (Henriquez-Calvo ir Díaz-Martínez, 2023). Strateginis mąstymas yra esminis žingsnis verslo procese, nes tai gebėjimas identifikuoti galimybę. Strateginis mąstymas ir su verslumu susijusios veiklos veikia viena kitą cikliška ir sukelia naujovę (Smriti ir kt., 2021).

Kaip teigė Holland ir Piper (2016) „Tikrai novatoriškas strateginis mąstymas nėra naujų modelių taikymas esamuose rėmuose, bet, priešingai, naujų rėmų ir skirtingų modelių kūrimas šiuose naujuose rėmuose”.

Be to, organizacijos turėtų būti proaktyvios peržiūradamos ir realizuodamos strateginio mąstymo vaisius, siekdamos verslo operacijų tobulinimo. Ershadi ir Dehdazzi (2019) teigė, kad norint nustatyti valdymo įgūdžius, reikalingus vadovams globalizacijos kontekste, visi vadovai įvardijo strateginį mąstymą kaip būtinas savybes.

1.5 Vadovų gebėjimų vaidmuo ir įtaka verslo procesų valdymui

Vadovų, kurie kuruoja ir yra atsakingi už verslo procesus, gebėjimai turi didelę įtaką jų sprendimams, bendravimui ir bendradarbiavimui su komanda ir išoriniais partneriais, taip pat proceso supratimui, jo efektyvumui ir inovacijoms. Vieni svarbiausių įgūdžių yra techniniai, kurie apima daugelį kitų. Pavyzdžiui kokybės valdymas, grafikų supratimas ir sudarymas daro didelę įtaką verslo procesų valdymui, nes tai įgūdžiai, tiesiogiai susiję su procesų planavimu, išteklių valdymu, rizikų prevencija ir kokybės užtikrinimu, laikomi prioritetiniais. Biudžeto skirstymas, dokumentų bei įvairių sutarčių administravimas yra būtini dėl jų specifinio poveikio organizacijų veiklai, ypač tais atvejais, kai procesai susiję su išorinėmis sutartimis ar tiekimo grandinėmis, kas šiuo atveju yra aktualu. Rizikos valdymas - leidžia užkirsti kelią potencialioms problemoms ir greitai jas spręsti, ypač procesuose, nes tai yra nuolatinis kintantis ir „gyvas procesas“ (Abdelmasseh ir kt., 2022). Be jų verslo procesai nebūtų įgyvendinami, efektyvinti ir veiksmingi.

Vis tik pažymima, kad techniniai įgūdžiai be minkštųjų įgūdžių prarastų prasmę. Įgūdžiai, tokie kaip komunikacija, konfliktų sprendimas ir motyvacija, yra svarbūs, nes jie universaliai prisideda prie bet kurio verslo proceso sėkmės. Komunikacija užtikrina, kad visi dalyviai gerai suprastų savo vaidmenis, o motyvacija skatina komandos produktyvumą (Szczepanik ir Zaskórski, 2024).

Tyrimai parodė, kad vadovų sprendimų priėmimo įgūdžiai daro įtaką organizacijos inovatyvioms strategijoms. Todėl labai svarbu tirti, kas veikia ir gerina vadovų sprendimų priėmimo gebėjimus (Pan, Han, Lu, Jiao ir Ming, 2018). Strateginiai sprendimai dėl dalyvavimo inovacijose yra reikšmingai veikiami pasaulinio technologijų augimo, kuris sukuria naujus verslo veiklos modelius, o vadovams tobulina žinias ir leidžia jiems nepaliaujamai tobulėti ir kurti naujausias įžvalgas, leidžiančias procesams dar labiau klestėti (Feng ir kt., 2022).

Vienas svarbesnių bruožų vadovo rolėje yra turėti dinامينius valdymo gebėjimus, kurie apibūdina visus įgūdžius pradedant nuo žmogiškųjų ir socialinių savybių bei kognityvinius gebėjimus, apibrėžiančius protą, dėmesį į detales, platų suvokimą, problemų sprendimą ir nestandartinį mąstymą (Bogodistov ir Schmidt, 2024). Visi šie įgūdžiai, įeinantys į dinaminio

valdymo gebėjimų sąvoką leidžia organizacijoms greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Tai užtikrina, kad verslo procesai išliktų veiksmingi net esant netikėtoms situacijoms, tokioms kaip technologiniai pokyčiai ar ekonominiai sukrėtimai. Šie gebėjimai padeda verslui identifikuoti naujas galimybes ir integruoti inovacijas į verslo procesus. Tai gali apimti naujų technologijų diegimą, efektyvesnių darbo metodų paiešką ar naujų produktų ir paslaugų kūrimą. Dinaminiai gebėjimai skatina organizacijas nuolat vertinti ir tobulinti esamus procesus sumažinant resursų švaistymą, pagerinti produktyvumą ir užtikrinti aukštesnę paslaugų ar produktų kokybę. Tai užtikrina, kad visi procesai būtų orientuoti į ilgalaikį organizacijos augimą, nes tokie vadovai nuolatos gilinasi į organizacijos tikslą ir viziją, todėl įmonė išlieka aktuali ir nepažeidžiama (Gorondutse ir kt., 2024). Ypač tai sumažina verslo procesų sutrikimų tikimybę ir padeda greitai atsigauti po neigiamų įvykių. O vadovai, turintys didelį emocinį ir socialinį intelektą organizuoja darbuotojų įtraukimą į nuolatinį procesų gerinimą, kas lemia geresnį komandinį darbą ir inovatyvesnę organizacinę kultūrą (Alzghoul ir kt., 2023).

1.6 Vadovų kūrybiškumas ir jo sąsaja su verslo procesų valdymu

Literatūros analizė atskleidė, kad tiek strateginis mąstymas, tiek įvairūs gebėjimai glaudžiai siejasi su kūrybiškumu, kuris išryškėja kaip vienas iš kertinių veiksnių. Siekiant geriau suprasti kūrybiškumo vaidmenį verslo procesų valdyme, buvo nagrinėjami keli moksliniai straipsniai. Juose akcentuojama, kad kūrybiškumas prisideda prie organizacijos gebėjimo išlikti lanksčiai, greitai prisitaikyti prie pokyčių ir diegti naujoves. Remiantis Begum, Ashfaq, Xia ir Awan (2021), vadovai, kurie skatina darbuotojų kūrybišką mąstymą, reikšmingai prisideda prie inovatyvių sprendimų kūrimo organizacijos viduje. Kūrybiškumas čia veikia kaip jungtis tarp lyderystės ir inovacijų, suteikianti darbuotojams galimybę aktyviai dalyvauti problemų sprendimo procese, siūlyti originalias idėjas bei prisidėti prie jų integravimo į verslo procesus. Todėl kūrybiškumas tampa svarbia verslo procesų valdymo dalimi, padedančia organizacijoms veiksmingai reaguoti į besikeičiančius iššūkius.

Norint efektyviai ugdyti kūrybiškumą ir pasiekti norimų rezultatų, itin svarbu jį aktyviai skatinti. Straipsnyje Valaei, Rezaei ir Emami, (2017) pabrėžiama, kad mokymasis turi teigiamą poveikį kūrybiškumo vystymuisi, atskleidžiant improvizacinio kūrybiškumo potencialą bei organizacijos gebėjimą kurti novatoriškus sprendimus, integruojamus į verslo strategijas. Kūrybiškumas tampa esminiu veiksniu, padedančiu ne tik sumažinti pokyčių keliamus iššūkius, bet ir priimti veiksmingesnius sprendimus verslo procesų valdyme, užtikrinant nuolatinį organizacijos augimą bei konkurencinį pranašumą, kuris ypač svarbus dinamiškoje ir nuolat

kintančioje verslo aplinkoje. Straipsnyje Zhou ir George (2001) išskiriami svarbūs veiksniai, skatinantys kūrybiškumą organizacijose. Tyrėjai atkreipė dėmesį, kad palanki aplinka, tokia kaip konstruktyvus kolegų grįžtamasis ryšys, tarpusavio pagalba bei organizacijos skatinimas kūrybiškumui, ženkliai didina darbuotojų kūrybinį potencialą. Tokiu būdu darbuotojai drąsiau išreiškia savo idėjas ir nuomonę, prisideda prie naujovių kūrimo, kas vėlgi padeda įmonei sėkmingai priimti verslo procesų valdymo sprendimus ir prisitaikyti prie pokyčių bei diegti inovacijas.

Toivainen, Shakeshaft ir Kovas (2024) straipsnyje pažymima, kad kūrybiškumas yra daugialypis konstruktas, apimantis tiek vizualinę, tiek verbalinę raišką, kurios abi reikšmingos verslo procesų valdymui. Na, o Li, Zeng ir Yuan (2022) tyrimo rezultatai rodo, jog vadovų gebėjimas priimti naujoves, prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir kurti pažangias valdymo praktikas glaudžiai susijęs su kūrybiškumu ir inovatyviu mąstymu. Nors kūrybiškumas ne visada įvardijamas kaip pagrindinis veiksnys, jis neretai tampa esminiu elementu, lemiančiu sėkmingą organizacijos procesų transformaciją ir valdymo inovacijų įgyvendinimą.

1.7 Vadovų strateginio mąstymo, kūrybiškumo ir gebėjimų įtakos verslo procesų valdymo sprendimams konceptualus tyrimo modelis

Remiantis mokslinės literatūros analize, kurios apibendrinimas pateikta lentelėje, yra sudarytas konceptualus tyrimo modelis, pagal kurį bus atliktas empirinis magistro darbo tyrimas.

8 lentelė
Modelio mokslinis teorinis pagrindimas

Strateginis mąstymas	Gebėjimai	Kūrybiškumas
1. Pagal Hameed ir kt. (2022) strateginis mąstymas padeda atpažinti kliūtis ir galimybes, pasitelkdamas analizę, sukuria holistinį požiūrį ir leidžia klestėti inovacijoms. 2. Henriquez-Calvo ir Díaz-Martínez (2023) pabrėžė, kad strateginis mąstymas patobulina planavimą ir jo pagalba su efektyvinami procesai. 3. Strateginis mąstymas patobulina valdymo įgūdžius ir prisideda prie	1. Abdelmasseh ir kt. (2022) nurodė, kad techniniai gebėjimai daro teigiamą įtaką prioritetiniams procesų gerinimo veiksniams. 2. Minkštieji įgūdžiai tiesiogiai prisideda prie verslo sėkmės, nes tokie kaip – komunikacija, motyvacija ir empatija – gerina komandiškumą, vaidmenų supratimą bei produktyvumą (Szczepanik ir Zaskórski, 2024).	1. Begum ir kt. (2021) nustatė, kad vadovai, skatinantys darbuotojų kūrybiškumą, žymiai labiau prisideda prie naujoviškų sprendimų atsiradimo organizacijoje. 2. Valaei ir kt. (2017) pabrėžė, kad kūrybiškumas padeda efektyviau valdyti verslo procesus, įveikti pokyčių iššūkius ir išlaikyti organizacijos augimą bei konkurencingumą

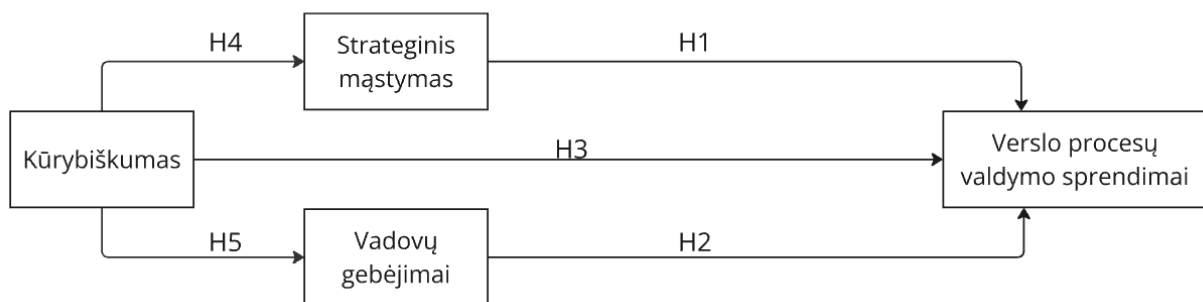
procesų tobulinimo, buvo minėta Ershadi ir Dehdazzi (2019) straipsnyje.	3. Pagal Bogodistov ir Schmidt (2024) kiti įgūdžiai, kaip dinaminio valdymo gebėjimas, leidžia vadovams žvelgti plačiau ir lanksčiau, sujungti socialinius ir protinius gebėjimus, kurie leidžia suvokti verslą kaip vienį, kuris padeda užtikrinti procesų tobulinimą ir efektyvumą.	sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.
4. Strateginis mąstymas skatina kūrybiškumą, kuris iššaukia naują ir inovatyvų mąstymą, padeda vystyti idėjoms ir jas vizualizuoti (Dixit ir kt., 2020).		3. Li ir kt. (2022) išvelgė, kad nors kūrybiškumas ne visuomet laikomas pagrindiniu aspektu, tačiau jis dažnai yra svarbus organizacijos procesų pokyčiams ir inovacijoms.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analizės rezultatais.

Sudarytas konceptualus tyrimo modelis leidžia geriau suprasti, kaip vadovų strateginio mąstymo ir gebėjimų sinergija gali prisidėti prie verslo procesų valdymo priimamų sprendimų, įtraukiant kūrybiškumo elementą (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis literatūros analize.

Remiantis literatūros analizės rezultatais buvo iškeltos tokios hipotezės:

1 Hipotezė (H1): Vadovų strateginis mąstymas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.

2 Hipotezė (H2): Vadovų gebėjimai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.

3 Hipotezė (H3): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.

4 Hipotezė (H4): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką strateginiam mąstymui.

5 Hipotezė (H5): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką vadovų gebėjimams.

Išanalizavus mokslinius straipsnius apie strateginį mąstymą ir vadovų gebėjimus, nustatyta, kad kūrybiškumas yra svarbus veiksnys, padedantis tobulinti ir efektyvinti šias sritis. Todėl tyrimo metu siekta empiriškai nustatyti, ar kūrybiškumas daro įtaką verslo procesų

valdymui ne tik tiesiogiai, bet ir netiesiogiai – per strateginį mąstymą bei vadovų gebėjimus, veikiant juos kaip mediacinius kintamuosius. Remiantis šiuo principu, buvo suformuluotos šeštoji (H6) ir septintoji (H7) hipotezės.

6 Hipotezė (H6): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant strateginiam mąstymui.

7 Hipotezė (H7): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant vadovų gebėjimams.

Modelio ribos ir prielaidos. Šis modelis daro prielaidą, kad organizacijos aplinka yra gana stabili ir dinamiškos aplinkos veiksniai nėra analizuojami detalčiai (išoriniai ar ekstremalūs veiksniai). Modelis skirtas analizuoti vidutinio ir aukščiausio lygio vadovų sprendimus, todėl jis gali būti mažiau tinkamas mažų komandų vadovams, jei jų sprendimai tiesiogiai nedaro įtakos verslo procesų valdymui.

2. VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO, KŪRYBIŠKUMO IR GEBĖJIMŲ ĮTAKOS VERSLO PROCESŲ VALDYMO TYRIMO METODIKA

Norint išsamiai įvertinti vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų bei kūrybiškumo poveikį verslo procesų valdymo sprendimams, šiame skyriuje pristatoma atlikto tyrimo metodologija. Apžvelgiami taikyti tyrimo metodai, sudaryti konstruktai, pagrindžiama tyrimo imtis bei sudaryti analizės etapai. Ši informacija sudaro prielaidas objektyviam rezultatų interpretavimui ir leidžia užtikrinti tyrimo patikimumą bei pagrįstumą.

2.1 Atliktų tyrimų metodų apžvalga

Numatytasis tyrimas apžvelgia keturias tiriamąsias sritis, todėl buvo remtasi keliais moksliniais straipsniais, kurie matavo strateginį mąstymą, gebėjimus, kūrybiškumą bei verslo procesų valdymo sprendimų įtaką. Pavyzdžiui Alzghoul ir kt. (2023) tyrime strateginiam mąstymui matuoti naudojo 143 respondentų atsakymus, AlQershhi (2020) tyrimo rezultatus aprašė gavęs 235 respondentų atsakymus. Castro ir kt. (2022) gebėjimų įtaką matavo pasitelkę 101 respondento atsakymus, o Dajič ir kt. (2024) – 257 atsakymus. Kūrybiškumas straipsniuose matuojamas buvo gavus 188 respondentų atsakymus (Toivainen ir kt., 2024), o verslo procesų valdymo sprendimų įtaką matuota gavus 248 atsakymus pagal Nadarajah ir kt. (2016).

Vadovų strateginio mąstymo konstrukto matavimas gali būti labai įvairus, remiantis skirtingais aspektais (žr. lentelę).

9 lentelė

Vadovų strateginio mąstymo konstrukto matavimas

Konstruktas	Autoriai	Matavimas
Vadovų strateginis mąstymas	1. (Dhir ir kt., 2018) 2. (AlQershhi, 2020) 3. (Henriquez-Calvo ir Diaz-Martinez, 2023) 4. (Alzghoul ir kt., 2023)	1. Matavimas paremtas autorių ir vadovų strateginio mąstymo apibrėžimu: tai gebėjimas vizualizuoti ateitį ir veiksmų planą ateityje, analizuojant praeitį ir dabartį. 2. Matavimas išreikštas pagal 10 klausimų susijusių su ateities planavimu, sisteminiu mąstymu, kūrybiškumu bei loginiu aplinkos vertinimu. 3. Matavimas išskyrė kelias klausimų grupes: viena šių klausimų grupė buvo skirtą kiekybiškai įvertinti strateginio mąstymo pajėgumą tiriamuosiuose mažose ir vidutinėse įmonėse. Kita klausimų grupė apibūdina inovacijų lygį,

		įgyvendintas įmonėse siekiant pagerinti procesų veiklos sąlygas, kad būtų pasiektas didesnis efektyvumo, tvarumo ir pelningumo lygis. 4. Matavimas pagrįstas – klausimais apie darbuotojų gebėjimą analizuoti aplinką, numatyti galimybes ir grėsmes, bei priimti strateginius sprendimus.
--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.

Šio darbo tyrime strateginio mąstymo konstrukto matavimas bus paremtas autorių Castro ir kt. (2022), Dajič ir kt. (2024), Klaas ir Holger (2021) ir Alzghoul ir kt. (2023) tyrimais. Konstruktas bus matuojamas apibūdinant jį keliais teiginiais pagal šiuos matavimus. Čia atsispindi strateginio mąstymo apibūdinimas, kaip gebėjimas vizualizuoti ateitį ir matyti veiksmų planą ateityje, analizuojant praeitį ir dabartį. Taip pat tyrimuose teigiama strateginio mąstymo sąsaja su ateities planavimu, sisteminiu mąstymu, kūrybiškumu bei loginiu aplinkos vertinimu. Žinoma, kiekybiškai įvertinamas strateginio mąstymo pajėgumas tiriamuosiuose mažose ir vidutinėse įmonėse ir apibūdinamas inovacijų lygis, įgyvendintas įmonėse siekiant pagerinti procesų veiklos sąlygas, kad būtų pasiektas didesnis efektyvumo, tvarumo ir pelningumo lygis.

Vadovų gebėjimų matavimas gali būti paremtas įvairių gebėjimų matavimu (žr. lentelę). Šiame darbe bus matuojami pagal Castro ir kt. (2022), Dajič ir kt. (2024), Klaas ir Holger (2021) bei Elmezain ir kt. (2020). Teiginiai apibūdinami per matavimus vadovo gebėjimas. Kaip ir tyrimuose bus matuojami vadovo gebėjimai pagal pasitikėjimą vadovu ir jo kompetencijom, vadovo gebėjimą motyvuoti, vadovo emocinį intelektą. Taip pat, matavimas vykdomas per kelias grupes: komunikacinius įgūdžius, techninius įgūdžius, valdymo kompetencijas, valdymo stilius (lyderystę). Žinoma, matuojamos pagrindinės gebėjimų grupės: minkštieji įgūdžiai, kietieji įgūdžiai, techniniai įgūdžiai, organizacijos supratimas, tiekėjų santykių valdymas.

10 lentelė

Vadovų gebėjimų konstrukto matavimas

Konstruktas	Autoriai	Matavimas
Vadovų gebėjimai	(Castro ir kt., 2022) (Dajič ir kt., 2024) (Klaas ir Holger, 2021) (Elmezain ir kt., 2020)	- Vadovo gebėjimai matuojami pagal pasitikėjimą vadovu ir jo kompetencijom, vadovo gebėjimą motyvuoti, vadovo emocinį intelektą. - Matavimas vykdomas per kelias grupes: komunikaciniai įgūdžiai, techniniai įgūdžiai, valdymo kompetencijos, valdymo stilius (lyderystę).

		3. Matuojamos pagrindinės gebėjimų grupės: minkštieji įgūdžiai, kietieji įgūdžiai, techniniai įgūdžiai, organizacijos supratimas, tiekėjų santykių valdymas. 4. Matavimas pagrįstas klausimų grupėmis apie techninius įgūdžius, politinius įgūdžius, bendrus gebėjimus ir žmogiškuosius gebėjimus.
--	--	--

Šaltinis: sukurtas autorės, remiantis literatūros analizės rezultatais.

Verslo procesų valdymo sprendimai matuojami pagal Nadarajah ir kt. (2014) ir Fischera, Imgrund, Janiesch ir Winkelmann (2020). Matavimą vykdomas pagal verslo procesų orientacija ir procesų tobulinimo iniciatyvas, bei per strateginių tikslų įgyvendinimo efektyvumą, procesų lankstumo ir adaptacijos rodiklius, veiksmingumo ir efektyvumo metriką, technologinės integracijos poveikį procesams, strateginių archetipų įgyvendinimo sėkmę.

11 lentelė

Verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto matavimas

Konstruktas	Autoriai	Matavimas
Verslo procesų valdymo sprendimai	1. (Nadarajah ir kt., 2016) 2. (Fischera, Imgrund, Janiesch ir Winkelmann, 2020)	1. Matuojama pagal verslo procesų orientacija ir procesų tobulinimo iniciatyvas. 2. Verslo procesų valdymo sprendimai matuojami per - strateginių tikslų įgyvendinimo efektyvumą, procesų lankstumo ir adaptacijos rodiklius, veiksmingumo ir efektyvumo metriką, technologinės integracijos poveikį procesams, strateginių archetipų įgyvendinimo sėkmę.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.

Kūrybiškumas ir jo matavimas atskleidžiamas Mayfield J. ir Mayfield M. (2010), Zhou ir George (2001), Klaas ir Holger (2021), Parmentier, Sheet, Jeannot ir Rampa (2024), Astutik bei Toivainen, Shakeshaft ir Kovas autorių straipsniuose. Teiginiai matavimui - pagal kūrybinės aplinkos suvokimo skalę (kūrybiškumo išteklius, darbo charakteristikas ir kūrybiškumo blokavimą). Taip pat darbuotojų kūrybiškumo matavimas paremtas vadovų įžvalgomis, pagal - darbuotojo gebėjimą generuoti naujas idėjas, gebėjimą pasiūlyti inovatyvius problemų sprendimus, idėjų originalumą ir praktinis pritaikymą. Ir žinoma, kūrybiškumo matavimas generuotas pagal šiuos teiginius: gebėjimas rasti unikalius sprendimus tiekimo grandinės problemoms, naujų būdų ir strategijų taikymas procesų tobulinimui, gebėjimas matyti problemas ir sprendimus platesniame kontekste.

12 lentelė*Kūrybiškumo konstrukto matavimas*

Konstruktas	Autoriai	Matavimas
Kūrybiškumas	1. (Mayfield J. ir Mayfield M., 2010) 2. (Zhou ir George, 2001) 3. (Klaas ir Holger, 2021) 4. (Parmentier ir kt., 2024) 5. (Astutik ir kt., 2020) 6. (Toivainen, Shakeshaft ir Kovas, 2024)	1. Pagal kūrybinės aplinkos suvokimo skalę (angl. Creative Environment Perceptions, CEP) kūrybiškumą galima vertinti pagal tris veiksnius - kūrybiškumo išteklius, darbo charakteristikas ir kūrybiškumo blokavimą. 2. Darbuotojų kūrybiškumas buvo matuojamas vadovų, pagal - darbuotojo gebėjimą generuoti naujas idėjas, gebėjimą pasiūlyti inovatyvius problemų sprendimus, idėjų originalumą ir praktinis pritaikymą. 3. Kūrybiškumo matavimas generuotas pagal šiuos teiginius: gebėjimas rasti unikalūs sprendimus tiekimo grandinės problemoms, naujų būdų ir strategijų taikymas procesų tobulinimui, gebėjimas matyti problemas ir sprendimus platesniame kontekste. 4. Matavimas vertinamas per penkis klausimų blokus: vidinės socializacijos rutinos, idėjų valdymo rutinos, išorinės kūrybinės įrangos rutinos, vidinės judrumo rutinos. Bendrai jie apima – žinių dalijimosi, idėjų generavimo, išorinio bendradarbiavimo, priemonių skatinančių kūrybiškumą ir lankstaus reagavimo į naujas idėjas vertinimą. 5. Kūrybiškumas matuojamas per kelis klausimų blokus: idėjų gausa, lankstumas, originalumas ir bendradarbiavimas. 6. Pagrindinis vertinimas kūrybiškumui pateiktas kūrybiniu saviveikslumu, kūrybinio pažinimo panaudojimu, savarankiškai vertinamu kūrybiniu idėjų matu.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.

Taigi išanalizavus literatūrą ir surinkus atitinkamus duomenis, galime suprasti ir įvertinti konstruktus. Pagal tai galime kurti modelį ir atlikti tolimesnius numatytus veiksmus, kaip anketos kūrimas ir tyrimo organizavimas.

2.2 Tyrimo modelis, tikslas ir etapai

Tyrimo tikslas: išanalizuoti vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų ir kūrybiškumo įtaką verslo procesų valdymo sprendimams bei strateginio mąstymo ir gebėjimų kaip tarpininkų vaidmenį tarp kūrybiškumo ir verslo procesų valdymo sprendimų.

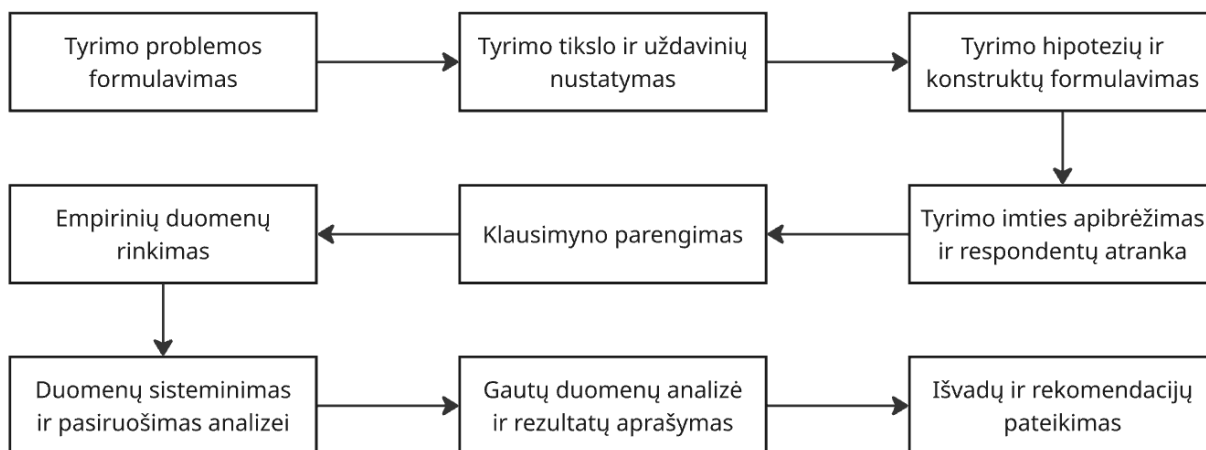
Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti strateginio mąstymo įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.
2. Ištirti vadovų gebėjimų įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.
3. Įvertinti kūrybiškumo įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.
4. Įvertinti kūrybiškumo įtaką vadovų strateginiam mąstymui ir vadovų gebėjimams.
5. Ištirti strateginio mąstymo ir vadovų gebėjimų tarpininkavimo vaidmenį tarp kūrybiškumo ir verslo procesų valdymo sprendimų.
6. Surinkti ir išanalizuoti duomenis apie vadovų kūrybiškumą, strateginį mąstymą, gebėjimus ir sprendimų priėmimo praktiką verslo procesų valdyme.

Tyrimo etapai pateikti žemiau esančioje scheme (3 paveikslas). Ji apima nuoseklius kiekybinio tyrimo etapus – nuo problemos identifikavimo ir tikslų formulavimo iki duomenų rinkimo, analizės ir išvadų pateikimo.

3 paveikslas

Tyrimo etapai



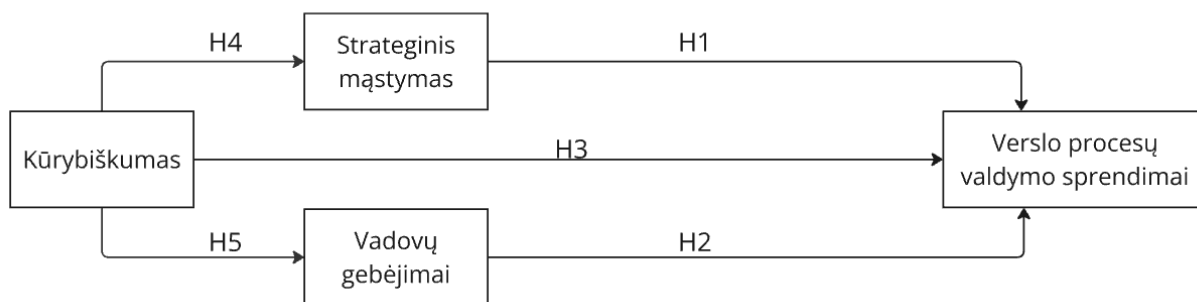
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize.

Kaip matyti iš schemos, pradžioje buvo suformuluota tyrimo problema, tuomet iškelti tikslai bei uždaviniai, suformuluotos hipotezės ir konstruktais. Vėliau buvo nustatyta imtis, parengtas klausimynas, atliktas duomenų rinkimas bei pasiruošta analizei. Galiausiai – įvertinti rezultatai ir pateiktos išvados bei rekomendacijos.

Baigus literatūros analizę sudarytas konceptualus modelis, iš kurio išplaukia 7 hipotezės (žr. toliau).

4 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis literatūros analize.

Iškeltos tokios hipotezės:

- 1 Hipotezė (H1): Vadovų strateginis mąstymas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.
- 2 Hipotezė (H2): Vadovų gebėjimai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.
- 3 Hipotezė (H3): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.
- 4 Hipotezė (H4): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką strateginiam mąstymui.
- 5 Hipotezė (H5): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką vadovų gebėjimams.
- 6 Hipotezė (H6): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant strateginiam mąstymui.
- 7 Hipotezė (H7): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant vadovų gebėjimams.

2.3 Tyrimo anketa ir apklausos organizavimas

Tyrimo anketa sudaryta pasitelkus literatūros analizėje išgrynintus konstruktus iš mokslinių straipsnių. Apibendrinant šiame tyrime konstruktai bus matuojami remiantis šiais autoriais ir jų tyrimais (žr. lentelę).

13 lentelė*Konstruktų matavimo apibendrinimas*

Konstruktas	Autoriai	Teiginių skaičius	Matavimo teiginiai
Vadovų strateginis mąstymas	(AlQershi, 2020)	5	1. Aš siekiu nustatyti ryšius tarp praeities, dabarties ir ateities. 2. Aš turiu viziją, pagrįstą vidinėmis ir išorinėmis analizėmis. 3. Aš gebu valdyti konfliktus tarp grupės narių. 4. Aš visada siekiu plėtoti organizacijos kultūrą, suderintą su kūrybiškumu ir pokyčiais. 5. Aš skatinu perėjimą nuo sugriauto mąstymo būdo prie sisteminio mąstymo būdo.
Vadovų gebėjimai	(Dajič ir kt., 2024)	6	1. Manau, kad mano, kaip vadovo, dažnas ir aiškus bendravimas tiek viduje, tiek išorėje yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams. 2. Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas įgyvendinti ir valdyti tvarkaraščius bei jų įgyvendinimą yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams. 3. Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas nustatyti ir įvertinti techninę projekto riziką yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams. 4. Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas žinoti turimus išteklius (lėšas, įrangą, žmones ir pan.) yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonės procesų valdymo sprendimus. 5. Manau, kad mano, kaip vadovo, veiksmingas planavimas yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams. 6. Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimai valdyti komandą yra svarbūs įmonės procesų valdymo sprendimams.
Kūrybiškumas	(Astutik ir kt., 2020) (Toivainen, Shakeshaft ir Kovas, 2024)	5	1. Aš dirbdamas prie ko nors stengiuosi sugeneruoti kuo daugiau idėjų. 2. Aš randu veiksmingus sprendimus derindamas kelias idėjas. 3. Aš pateikiu unikalius ir neįprastus sprendimus.

			4. Kiti prašo manęs padėti sugalvoti idėjas ir sprendimus. 5. Aš turiu gerą vaizduotę.
Verslo procesų valdymo sprendimai	(Nadarajah ir kt., 2016)	5	1. Organizacijoje, kurioje dirbu, matuojame procesų našumą. 2. Organizacijoje, kurioje dirbu, išteklius skirstome atsižvelgiant į procesą. 3. Organizacijoje, kurioje dirbu, yra nustatyti konkretūs procesų vykdymo tikslai. 4. Organizacijoje, kurioje dirbu, bendra patirtis, susijusi su proceso gerinimo iniciatyva, yra teigiama. 5. Organizacijoje, kurioje dirbu, proceso gerinimo iniciatyva prisideda prie galutinių rezultatų gerinimo.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais.

Remiantis šiais teiginiais bus sudaryta anketa, siekiant apklausti respondentų požiūrį/nuomonę į nagrinėjamus elementus. Papildomai bus įtraukti demografiniai klausimai, klausimai apie įmonę ir pan. Klausimyną sudarė keturi konstruktai, 21 klausimas. Surinkti duomenys analizuoti pasitelkiant aprašomąją ir išvadinę statistikas. Siekiant užtikrinti klausimyno patikimumą, kiekvienam konstrukto pogrupiui buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas. Gauti rezultatai parodė, kad visi konstrukto rodikliai pasižymi priimtinu ar geru vidiniu nuoseklumu ($\alpha > 0.6$), todėl surinkti duomenys buvo laikomi tinkamais tolesnei analizei.

2.4 Tyrimo imtis ir jos charakteristikos

Tyrimo imtis – apklausiami įvairaus spektro vadovai, kurių pozicija ir sprendimai turi įtakos verslo procesų valdymui.

Tyrimo imties pasirinkimo pagrindimas ir charakteristikos – gilinantis į šią temą buvo iškeltos kelios sąlygos respondentų pasirinkimui. Respondentai būtinai turi užimti vadovaujančias pareigas, kad galima būtų tinkamai surinkti duomenis apie jų strateginį mąstymą, gebėjimus, kūrybiškumą ir jų įtaką verslo procesų valdymui ir sprendimams, kurie turi didelės reikšmės valdant komandas, padalinius, departamentus ir įmones.

Tyrime dalyvavo tik Lietuvoje veikiančių įmonių atstovai. Pasirinkti respondentai veikia skirtingose įmonėse tiek tipo, tiek veiklos srities atžvilgiu. Su respondentais susisiekiama tiesiogiai pasitelkus sukaupčius ryšius bei naudojant socialinius tinklus. Respondentai buvo

informuoti apie patį tyrimą ir jo svarbą bei aktualumą verslo pasaulyje, taip užtikrinant atsakingą anketos pildymą.

Imties dydis buvo grindžiamas metodologinėmis gairėmis. Remiantis (Hair ir kt., 2018), reikalinga imtis apskaičiuojama pagal formulę $n = 20 + 5k$, kur k yra klausimų kiekis tyrime. Tokiu būdu imties dydis šiam tyrimui siektų 125 respondentus. Kadangi tyrime dalyvavo 130 vadovų, galima teigti, kad imties dydis yra pakankamas, atitinkantis visus pagrindinius metodologinius reikalavimus.

2.5 Tyrimo ribotumas

Kiekybinis tyrimas iš esmės gali susidurti su ribotumais, sunkumais ar apribojimais. Tai priklauso nuo įvairių priežasčių, pavyzdžiui tyrimo imties, standartizavimo, respondentų abejingumo ir kitų.

Imtis turi būti tinkamai parinkta, ji turi būti pakankamo dydžio ir reprezentatyvi tiriamai populiacijai. Per mažas imties dydis gali lemti tyrimo patikimumą ir apriboti galimybes gauti tinkamus rezultatus.

Standartinė apklausa gali sumažinti duomenų įvairovę ir kiekybiniai tyrimai dažnai nepritaikyti specifiniams atsakymams, jie siekia rasti bendras tendencijas ar ryšius tarp kintamųjų, tačiau prarandama galimybę gilesnėms įžvalgoms.

Žinoma, galima susidurti su abejingais respondentais, kurie nenori skirti kokybiško laiko ir atsako į klausimus paviršutiniškai. Taip pat, jei į anketą atsakoma labai noriai, galime susidurti ir su savanoriška atranka, kuri nebūtinai atspindi realią situaciją.

Atsižvelgiant į pastebėtas tyrimo problemas, ateities tyrimų galimybė nėra atmesta. Šio tyrimo apribojimai leidžia daryti išvadą, kad papildomi tyrimai būtų neišvengiami. Vis dėlto būtų tikslinga detaliau ištirti atskirų veiklos sričių įmonių vadovų strateginį mąstymą, gebėjimus ir kūrybiškumą, kadangi jie gali skirtis, o jų palyginimas leistų geriau suprasti, kokius specifinius niuansus turėtų valdyti vadovas įvairiose veiklos srityse.

3. VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO IR GEBĖJIMŲ ĮTAKOS VERSLO PROCESŲ VALDYMO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pristatomi atlikto tyrimo rezultatai. Pirmiausia pateikiama aprašomoji statistika bei įvertinamas naudotų konstrukto patikimumas. Toliau detaliai aptariami analizės metu gauti skaičiavimų rezultatai.

3.1 Aprašomoji tyrimo rezultatų analizė

Apklausą užpildė ir iš viso buvo gauta 130 anketų. Visos anketos buvo užpildytos kokybiškai, tad imtis po tikrinimo nepakito. Duomenų analizė buvo atliekama naudojant Excel ir IBM SPSS programas tam, kad respondentų atsakymai būtų tinkamai apdoroti.

Tyrimo pradžioje respondentai turėjo atsakyti į įvadinius apklausos klausimus, kurie padeda identifikuoti respondentų demografinius požymius.

14 lentelė

Tyrimo respondentų demografiniai duomenys

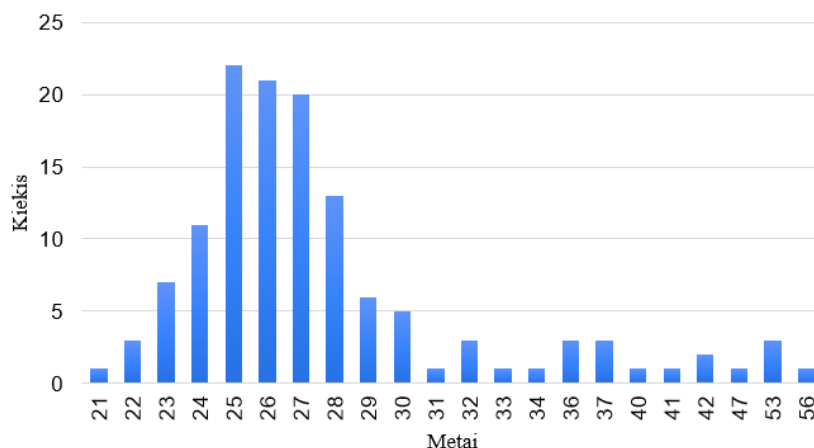
Demografinis klausimas	Atsakymų pasiskirstymas %	Respondentų kiekis
Jūsų lytis		
Moteris	51.5%	67
Vyras	48.5%	63

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Analizuojanti šiuos respondentų duomenis, pastebime, jog tiek vyrų, tiek moterų atsakymų dalis yra labai panaši. Iš visų atsakiusiųjų 51,5% sudarė moterys (67 anketos), o vyrai – 48,5% (63 anketos). Nors siunčiant anketas, nebuvo atsižvelgiama į lytį, galime pastebėti, kad tiek moterys, tiek vyrai aktyviai įsitraukė į tyrimą bei abi lytis yra vadovaujančiose pozicijose.

5 paveikslas

Respondentų amžius



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Pagal metus galime pastebėti, jog didžiausia dalis respondentų yra 25-26 metų amžiaus, tai sudaro apie 33 procentus visų respondentų. Jauniausias atsakęs vadovas yra 21 metų amžiaus, o vyriausias – 56 metų amžiaus. Vis tik didžioji dalis atsakiusių yra nuo 24 iki 28 metų amžiaus.

15 lentelė

Tyrimo respondentų demografiniai duomenys

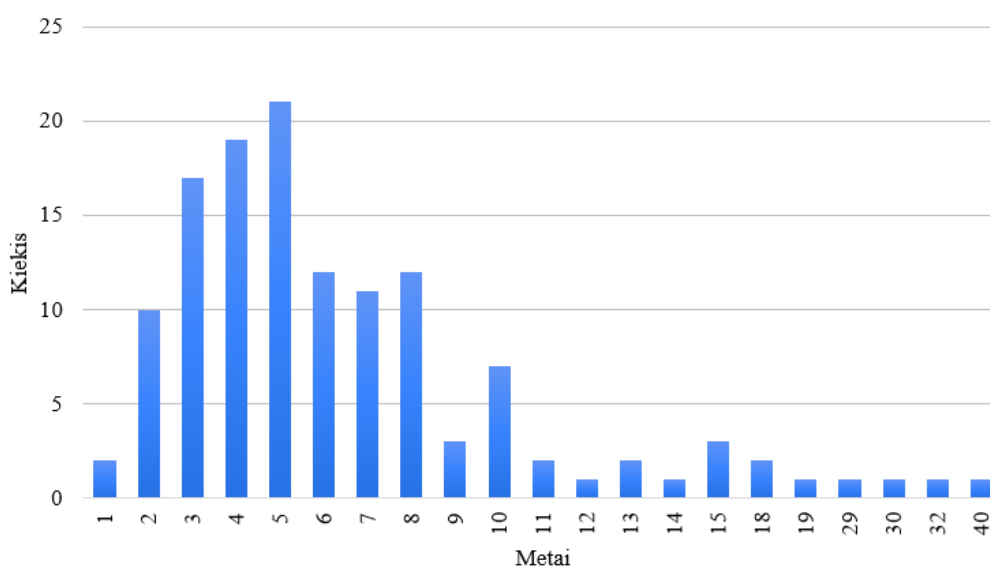
Demografinis klausimas	Atsakymų pasiskirstymas %	Respondentų kiekis
Jūsų pozicija		
Komandos vadovas	68%	88
Padalinio vadovas	12%	16
Įmonės vadovas	13%	17
Regiono vadovas	1%	1
Projektų vadovas	3%	4
Prekinių ženklų vadovas	1%	1
Pardavimų vadovas	1%	1
Vyresnysis marketingo projektų vadovas	1%	1
Marketingo vadovas	1%	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Šiame baigiamojo darbo tyrime matome, kad didžiausia respondentų dalis užima komandos vadovo pareigas, tokių atsakiusių buvo 88 iš 130. Taip pat 17 respondentų yra įmonių vadovai, 16 – padalinio vadovai, 4 – projektų vadovai, o po vieną respondentą užima tokias vadovaujančias pozicijas: regiono vadovas, prekių ženklų vadovas, pardavimų vadovas, vyresnysis marketingo projektų vadovas, marketingo vadovas.

6 paveikslas

Respondentų darbo patirtis įmonėje



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais.

Pagal metų patirtį įmonėje duomenys pasiskirsto atitinkamai pagal amžių. Didžiausias kiekis patirties metų skaičius – 5 metai. Didžioji respondentų dalis darbo rinkoje dalyvauja nuo 3 iki 8 metų. Mažiausiai respondentų atsakė, kad dalyvauja darbo rinkoje 12, 14, 19, 29, 30, 32 ir 40 metų, tokių atsakymų buvo po vieną.

3.2 Konstrukto patikimumas ir normalumas

Norint išsiaiškinti, ar tyrimo duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, analizuotos asimetrijos koeficiento (angl. *skewness*) bei eksceso koeficiento (angl. *kurtosis*) reikšmės. Taip pat apskaičiuoti kiekvieno klausimo respondentų vidurkiai. Rezultatai matomi (7 pav.).

7 paveikslas

Tyrimo duomenų analizės statistiniai rezultatai

	Descriptive Statistics							
	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness Statistic	Std. Error	Kurtosis Statistic	Std. Error
[Aš siekiu nustatyti ryšius tarp praeities, dabarties ir ateities.]	1	5	3.89	.856	-.544	.212	.179	.422
[Aš turiu viziją, pagrįstą vidinėmis ir išorinėmis analizėmis.]	1	5	4.16	.735	-1.336	.212	4.222	.422
[Aš gebu valdyti konfliktus tarp grupės narių.]	2	5	4.12	.682	-.308	.212	-.273	.422
[Aš visada siekiu plėtoti organizacijos kultūrą, suderintą su kūrybiškumu ir pokyčiais.]	1	5	4.15	.885	-1.059	.212	1.266	.422
[Aš skatinu perėjimą nuo sugriauto mąstymo būdo prie sisteminio mąstymo būdo.]	1	5	4.00	.844	-.471	.212	-.069	.422
[Manau, kad mano, kaip vadovo, dažnas ir aiškus bendravimas tiek viduje, tiek išorėje yra svarbus įmonės procesų valdymui]	1	5	4.52	.728	-2.160	.212	6.963	.422
[Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas įgyvendinti ir valdyti tvarkaraščius bei jų įgyvendinimą yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.]	1	5	4.25	.916	-1.188	.212	1.209	.422
[Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas nustatyti ir įvertinti techninę projekto riziką yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.]	1	5	4.31	.852	-1.555	.212	2.996	.422
[Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas žinoti turimus išteklius (lėšas, įrangą, žmones ir pan.) yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonės procesų valdymo sprendimus.]	1	5	4.45	.863	-1.814	.212	3.460	.422
[Manau, kad mano, kaip vadovo, veiksmingas planavimas yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.]	1	5	4.56	.757	-2.332	.212	6.974	.422
[Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimai valdyti komandą yra svarbūs įmonės procesų valdymo sprendimams.]	1	5	4.43	.797	-1.778	.212	4.250	.422
[Aš dirbdamas prie ko nors stengiuosi sugeneruoti kuo daugiau idėjų.]	1	5	3.85	.968	-.674	.212	.246	.422
[Aš randu veiksmingus sprendimus derindamas kelias idėjas.]	1	5	4.03	.835	-1.358	.212	3.049	.422
[Aš pateikiu unikalius ir neįprastus sprendimus.]	1	5	3.62	.927	-.463	.212	.419	.422
[Kiti prašo manęs padėti sugalvoti idėjas ir sprendimus.]	1	5	3.98	.923	-.930	.212	1.043	.422
[Aš turiu gerą vaizduotę.]	1	5	3.98	.944	-.852	.212	.717	.422
[Organizacijoje, kurioje dirbu, matuojame procesų našumą.]	1	5	3.81	1.086	-.641	.212	-.301	.422
[Organizacijoje, kurioje dirbu, išteklius skirstome atsižvelgiant į procesą.]	1	5	3.87	.968	-.568	.212	-.362	.422
[Organizacijoje, kurioje dirbu, yra nustatyti konkretūs procesų vykdymo tikslai.]	1	5	3.77	1.082	-.496	.212	-.728	.422
[Organizacijoje, kurioje dirbu, bendra patirtis, susijusi su proceso gerinimo iniciatyva, yra teigiama.]	1	5	3.94	.963	-.882	.212	.645	.422
[Organizacijoje, kurioje dirbu, proceso gerinimo iniciatyva prisideda prie galutinių rezultatų gerinimo.]	1	5	4.15	.965	-1.034	.212	.600	.422
Valid N (listwise)								

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Atliekant aprašomąją analizę buvo įvertintos duomenų pasiskirstymo charakteristikos – asimetrijos koeficientas (angl. *skewness*) ir eksceso koeficientas (angl. *kurtosis*). Daugumos teiginių pasiskirstymas pasižymėjo neigiama asimetrija, kas rodo, kad respondentų atsakymai dažniausiai telkėsi ties aukštesniais balais, t. y. dauguma respondentų linkę teigiamai vertinti savo, kaip vadovų, gebėjimus, kūrybiškumą, strateginį mąstymą bei verslo procesų valdymo

sprendimus. Reikšmės čia, kurios žemesnės už -1, leidžia daryti prielaidą apie reikšmingą pasiskirstymo asimetriją, vadinasi, kad žmonių atsakymai yra stipriai linkę į vieną pusę.

Taip pat nustatyta, kad kai kurių teiginių ekceso koeficiento reikšmės viršija 3, o tai leidžia teigti, jog atsakymai į šiuos teiginius buvo ypač sutelkti apie vidurkį, t. y. dauguma respondentų pateikė panašius įverčius. Tačiau tokio tipo pasiskirstymas taip pat gali reikšti, kad egzistuoja pavieniai atsakymai, kurie reikšmingai skiriasi nuo bendros tendencijos.

Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad duomenų pasiskirstymas ne visais atvejais atitinka normalumo prielaidas.

Žinoma, turime įvertinti ir konstrukto patikimumą, kuria matuojamas Cronbach alfa koeficientu. Gauti rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. 16 lent.)

16 lentelė

Konstrukto Cronbach alfa matavimo rezultatai

Konstruktas	Cronbach alfa	Teiginių skaičius
Vadovų strateginis mąstymas	0.683	5
Vadovų gebėjimai	0.888	6
Kūrybiškumas	0.812	5
Verslo procesų valdymo sprendimai	0.860	5

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programa.

Konstrukto „**Vadovų strateginis mąstymas**“ vidinė konsistencija buvo įvertinta Cronbach α koeficientu, kuris siekė 0,683. Nors vienas iš teiginių - „Aš gebu valdyti konfliktus tarp grupės narių“ - turėjo mažesnę koreliaciją su visa skale, jo pašalinimas būtų sumažinęs bendrą patikimumo rodiklį. Todėl nuspręsta išlaikyti visus penkis konstrukto teiginius kaip konceptualiai reikšmingus ir empiriškai pakankamai patikimus.

Nors konstrukto „**Vadovų strateginis mąstymas**“ Cronbach α siekia 0,683, svarbu pažymėti, kad pats konstruktas yra daugiamačio pobūdžio, apimantis kelis kognityvinius ir elgsenos gebėjimus (viziją, konfliktų valdymą, sisteminį mąstymą ir t.t.). Todėl vidinės konsistencijos rodiklis čia atspindi ne silpną skalės kokybę, bet konstrukto sudėtingumą. Skalė buvo sudaryta taip, kad apimtų platų strateginio mąstymo spektrą, o ne siaurą vienos dimensijos matą.

„**Vadovų gebėjimų**“ konstrukto vidinė konsistencija buvo įvertinta Cronbach α koeficientu, kuris siekė 0,888. Ši reikšmė rodo gerą klausimų nuoseklumą ($\alpha \geq 0,8$) ir patvirtina, kad visi matavimo vienetai vienodai gerai atspindi tiriamuosius gebėjimus.

„**Kūrybiškumo**“ konstrukto Cronbach α koeficientas pasiekė 0,812. Ši reikšmė rodo, kad klausimai, matuojantys kūrybiškumą, turi gerą nuoseklumą ir yra tinkami analizei, atitinkantį aukštą patikimumo lygį ($\alpha \geq 0,8$).

„Verslo procesų valdymo sprendimų” konstrukto vidinė konsistencija irgi buvo įvertinta naudojant Cronbach α koeficientą, kuris sudarė 0,860. Tai rodo labai gerą klausimų nuoseklumą, patvirtinantį konstrukto matavimo priemonių patikimumą ir tinkamumą tolimesnei analizei ($\alpha \geq 0,8$).

3.3 Duomenų analizė ir hipotezių tikrinimas

Šiame poskyryje aprašomi tolimesni skaičiavimai ir hipotezių testavimo rezultatai. Labai svarbus aspektas tolimesnei analizei yra konstrukto atsakymų vidurkiai, kurie leidžia ne tik suprasti atsakymų įvairovę ir tendencijas, bet ir yra tinkami atlikti tolimesnius svarbius skaičiavimus kaip regresija ar mediacija.

8 paveikslas

Konstrukto vertinimo vidurkiai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Strateginis_Vidurkis	130	1.20	5.00	4.0662	.53375
Gebėjimai_Vidurkis	130	1.00	5.00	4.4192	.65731
Kūrybiškumas_Vidurkis	130	1.00	5.00	3.8908	.69510
Procesai_Vidurkis	130	1.80	5.00	3.9062	.81200
Valid N (listwise)	130				

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Išanalizuoti vidurkiai atskleidė, kad vadovų gebėjimų sritis įvertinta aukščiausiai (Vidurkis = 4,4192; Standartinis nuokrypis = 0,65731), o žemiausias vidurkis fiksuotas kūrybiškumo konstrukto (Vidurkis = 3,8908; Standartinis nuokrypis = 0,69510). Strateginio mąstymo klausimams vidutinis įvertinimas siekė vidurkį = 4,0662, o standartinį nuokrypį = 0,53375. Verslo procesų valdymo sprendimams vidurkis gautas = 3,9062, o standartinis nuokrypis = 0,812. Didžiausia atsakymų įvairovė (Standartinis nuokrypis = 0,812) pasireiškė verslo procesų valdymo sprendimų konstrukte, o mažiausia – strateginio mąstymo konstrukte (Standartinis nuokrypis = 0,53375), kas rodo didesnę respondentų vienodumą vertinant strateginį mąstymą ir platesnę nuomonių sklaidą apie verslo procesų valdymo sprendimus.

9 paveikslas

Koreliacijos analizė

		Correlations			
		Strateginis_Vidurkis	Gebėjimai_Vidurkis	Kūrybiškumas_Vidurkis	Procesai_Vidurkis
Strateginis_Vidurkis	Pearson Correlation	1	.657**	.580**	.430**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001
	N	130	130	130	130
Gebėjimai_Vidurkis	Pearson Correlation	.657**	1	.596**	.494**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	130	130	130	130
Kūrybiškumas_Vidurkis	Pearson Correlation	.580**	.596**	1	.323**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	130	130	130	130
Procesai_Vidurkis	Pearson Correlation	.430**	.494**	.323**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

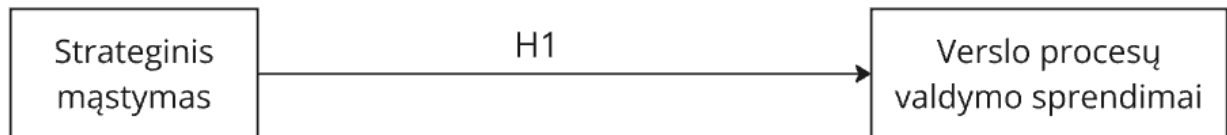
Atlikus koreliacijos analizę tarp keturių konstrukty – vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų, kūrybiškumo ir verslo procesų valdymo sprendimų – paaiškėjo, kad visi konstruktai tarpusavyje statistiškai reikšmingai koreliuoja ($p < 0,001$). Stipriausias ryšys nustatytas tarp vadovų strateginio mąstymo ir gebėjimų konstrukty ($r = 0,657$), taip pat tarp strateginio mąstymo ir kūrybiškumo konstrukty ($r = 0,580$). Strateginio mąstymo konstruktas vidutiniškai koreliuoja ir su verslo procesų valdymo sprendimų konstruktu ($r = 0,430$). Gebėjimų konstruktas stipriai susijęs su kūrybiškumu ($r = 0,596$), o vidutinio stiprumo ryšys pastebėtas ir tarp gebėjimų bei verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto ($r = 0,494$). Tuo tarpu kūrybiškumo ir verslo procesų valdymo sprendimų konstrukty koreliacija buvo silpnesnė, tačiau taip pat statistiškai reikšminga ($r = 0,323$). Šie rezultatai rodo, kad tarp visų tirtų konstrukty egzistuoja pozityvūs tarpusavio ryšiai. Stipresnės koreliacijos tarp vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų ir kūrybiškumo leidžia manyti, jog šios sritys yra glaudžiai susijusios, o jų sąveika gali turėti įtakos efektyviam organizacijos vadovo darbui. Silpnesnės, bet vis tiek reikšmingos koreliacijos su verslo procesų valdymo sprendimų konstruktu gali rodyti, kad šis veiksnys taip pat svarbus, tačiau veikia labiau kaip papildomas elementas kitų konstrukty kontekste.

3.3.1 Regresinė analizė

Regresinė analizė atliekama norint įvertinti ar nepriklausomi kintamieji, šiuo atveju – vadovų strateginis mąstymas, gebėjimai ir kūrybiškumas veikia priklausomą kintamąjį, kuris yra verslo procesų valdymo sprendimai. Pasitelkus IBM SPSS sudariau atitinkamus ryšius bei įvertinau pagal rezultatus jų įtaką verslo procesų valdymo sprendimams.

10 paveikslas

Strateginio mąstymo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Remiantis aukščiau pateiktu tyrimo modeliu, buvo atlikta regresinė analizė, siekiant įvertinti ryšius tarp pagrindinių kintamųjų ir įvertinti ar pirmoji hipotezė H1 patvirtinta. Žemiau pateiktoje lentelėje (17 lent.) pristatomi šios analizės rezultatai.

17 lentelė

Strateginio mąstymo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės rezultatai

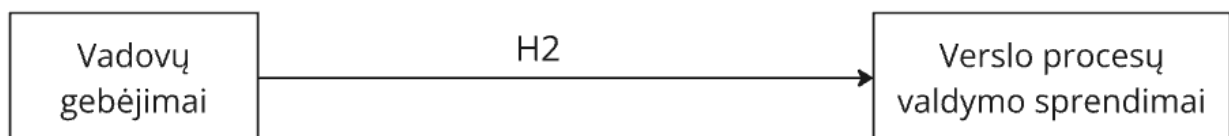
Regresijos modelis I	R ²	B (nestandartizuotas)	t	Sig.
Konstanta	0.263	0.732	1.466	0.145
Strateginis mąstymas		0.289	1.781	0.077

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Strateginio mąstymo konstrukto nestandartizuotas regresijos koeficientas yra $B = 0.289$, tai reiškia, kad esant vienetiniam strateginio mąstymo reikšmės padidėjimui, verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto reikšmė didėja vidutiniškai 0,289 taško, kai kiti veiksniai išlieka pastovūs. Tačiau ši reikšmė nėra statistiškai reikšminga ($t = 1,781$; $p = 0,077$), nes reikšmė viršija $p < 0,05$ ribą. Nors tendencija yra teigiama, statistiškai pagrįstų įrodymų apie reikšmingą strateginio mąstymo poveikį procesams nerandama, todėl H1 („Vadovų strateginis mąstymas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams“) – nepatvirtinta.

11 paveikslas

Vadovų gebėjimų įtakos VPV sprendimams regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Vadovaujantis pateiktu tyrimo modeliu, toliau atlikta regresinė analizė, kuria siekiama įvertinti sąsajas tarp vadovų gebėjimų ir verslo procesų valdymo sprendimų ir įvertinti antrąją hipotezę H2. Rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje (žr. 18 lent.).

18 lentelė

Vadovų gebėjimų įtakos VPV sprendimams regresinės analizės rezultatai

Regresijos modelis I	R ²	B (nestandartizuotas)	t	Sig.
Konstanta	0.263	0.732	1.466	0.145
Gebėjimai		0.464	3.468	<0.001

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

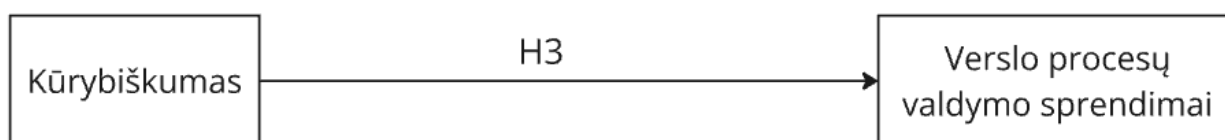
Vadovų gebėjimų konstrukto nestandartizuotas regresijos koeficientas yra $B = 0,464$, o t reikšmė – 3,468, su reikšmingumo lygiu $p < 0,001$. Kadangi p reikšmė yra gerokai mažesnė nei 0,05, galime teigti, jog šis poveikis yra statistiškai reikšmingas. Šis veiksnys paaiškina 26,3 % VPV sprendimų variacijos ($R^2 = 0,263$), o tai rodo, kad didėjant vadovų gebėjimams, reikšmingai didėja ir jų gebėjimas priimti efektyvius sprendimus verslo procesų valdymo srityje. Vadovų gebėjimai yra stipriausias ir reikšmingas prediktorius, darantis teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto rezultatui. Regresinė lygtis:

$$VPV \text{ sprendimai} = 0,732 + 0,464 \cdot \text{Vadovų gebėjimai} \quad (1)$$

Tuo pačiu galime daryti išvadą, jog antroji hipotezė H2 („Vadovų gebėjimai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams“) – pasitvirtino.

12 paveikslas

Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Linijine regresine analize įvertina ir kūrybiškumo įtaka VPV sprendimams, pagal nurodytą modelį. Taip pat siekiama nustatyti ar trečioji hipotezė H3 pasitvirtina ar ne. Rezultatai atsispindi 19 lentelėje.

19 lentelė

Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams regresinės analizės rezultatai

Regresijos modelis I	R ²	B (nestandartizuotas)	t	Sig.
Konstanta	0.263	0.732	1.466	0.145
Kūrybiškumas		-0.013	-0.114	0.909

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Kūrybiškumo konstrukto B koeficientas yra $-0,013$, o t reikšmė $-0,114$, su reikšmingumo lygiu $p = 0,909$. Ši reikšmė yra labai arti nulio, o p reikšmė gerokai viršija $0,05$ slenkstį. Kūrybiškumo konstrukto reikšmė neturi jokio statistiškai reikšmingo poveikio verslo procesų valdymo sprendimams, ir šio veiksnio indėlis į modelį yra nereikšmingas. Taigi, nustatome, kad trečioji hipotezė $H3$ („Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams“) – nepasitvirtino.

Taigi, tyrime atlikta daugybinė regresinė analizė, siekiant nustatyti, kaip vadovų strateginis mąstymas, gebėjimai ir kūrybiškumas prognozuoja verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto reikšmę. Analizės rezultatai parodė, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), o į jį įtraukti nepriklausomi kintamieji bendrai paaiškina $26,3\%$ priklausomo kintamojo – verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto – dispersijos ($R^2 = 0,263$).

Vis tik remiantis skaičiavimais, tik vienas iš trijų konstrukcijų – gebėjimai – turi statistiškai reikšmingą poveikį priklausomam kintamajam ($B = 0,464$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad augant gebėjimų konstrukto vidurkiui, reikšmingai didėja ir verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto vertė. Strateginio mąstymo konstrukto poveikis buvo statistiškai nereikšmingas ($B = 0,289$, $p = 0,077$), o kūrybiškumo – visiškai nereikšmingas ($B = -0,013$, $p = 0,909$), kas rodo, jog šie veiksniai neturi tiesioginės įtakos verslo procesų valdymo sprendimų konstrukto vertinimui šiame modelyje.

Modelio standartinė paklaida buvo $0,705$, o pakoreguota determinuotumo koeficiento reikšmė (*Adjusted R²*) siekė $0,246$, kas rodo, jog modelis pakankamai gerai prognozuoja rezultatus, atsižvelgiant į kintamųjų skaičių.

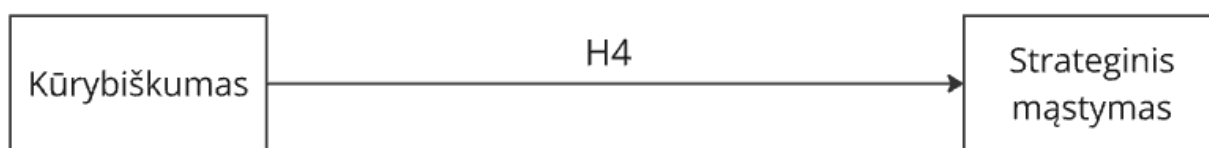
Apibendrinant galima teigti, jog tarp nagrinėjamų konstrukto, reikšmingą poveikį procesų konstrukto vertinimui turėjo tik vadovų gebėjimų veiksnys. Tai leidžia manyti, kad vadovų gebėjimai gali būti esminis veiksnys, nulemiantis efektyvių verslo procesų valdymo sprendimų formavimą organizacijoje.

3.3.2 Mediacijos analizė

Taip pat tyrimo metu norima išsiaiškinti kokią įtaką veiksniams kaip strateginis mąstymas ir vadovų gebėjimai daro nepriklausomas veiksnys – kūrybiškumas. Prieš mediacijos analizę naudota regresinė analizė, norint išanalizuoti tiesioginį kūrybiškumo poveikį, bei įvertinti ketvirtoji $H4$ ir penktoji $H5$ hipotezės.

13 paveikslas

Kūrybiškumo įtakos strateginiam mąstymui regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Remiantis regresine analize, siekiama išsiaiškinti ar kūrybiškumas turi teigiamą įtaką vadovų strateginiam mąstymui. Tuo pačiu vertinama ir ketvirtoji hipotezė. Regresijos rezultatai pavaizduoti 20 lentelėje.

20 lentelė

Kūrybiškumo įtakos strateginiam mąstymui regresinės analizės rezultatai

Regresijos modelis I	R ²	B (nestandartizuotas)	t	Sig.
Konstanta	0.337	2.332	10.677	<0.001
Kūrybiškumas		0.446	8.064	<0.001

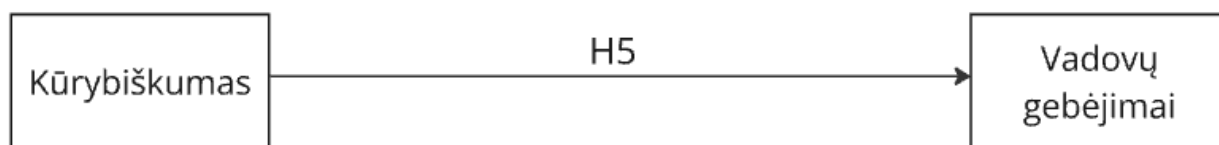
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Tyrimo rezultatai parodė, kad kūrybiškumas statistiškai reikšmingai prognozuoja strateginį mąstymą, taigi ketvirtoji hipotezė H4 („Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką strateginiam mąstymui“) - patvirtinta. Kūrybiškumo kintamojo *B* koeficientas siekia 0,446, *t* reikšmė – 8,064, o reikšmingumo lygis yra $p < 0,001$. Šis veiksnys paaiškina 33,7 % strateginio mąstymo variacijos ($R^2 = 0,337$), o tai reiškia, kad didesnis kūrybiškumo lygis susijęs su aukštesniu strateginio mąstymo lygiu. Tai rodo, kad šis veiksnys daro teigiamą poveikį strateginio mąstymo kintamajam, o *p* reikšmė žymiai mažesnė už 0,05 slenkstį, taip patvirtindama rezultatų statistinį reikšmingumą. Todėl galima teigti, kad kūrybiškumo konstrukto reikšmė turi statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį vadovų strateginiam mąstymui. Regresinė lygtis:

$$\text{Strateginis mąstymas} = 2,332 + 0,446 \cdot \text{Kūrybiškumas} \quad (2)$$

14 paveikslas

Kūrybiškumo įtakos vadovų gebėjimams regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Norint išanalizuoti kūrybiškumo poveikį vadovų gebėjimams taip pat taikoma regresinė analizė, kurios metu nustatyta ar penktoji hipotezė pasitvirtino. Gauti rezultatai pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė

Kūrybiškumo įtakos vadovų gebėjimams regresinės analizės rezultatai

Regresijos modelis I	R ²	B (nestandartizuotas)	t	Sig.
Konstanta	0.356	2.225	8.392	<0.001
Kūrybiškumas		0.564	8.407	<0.001

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

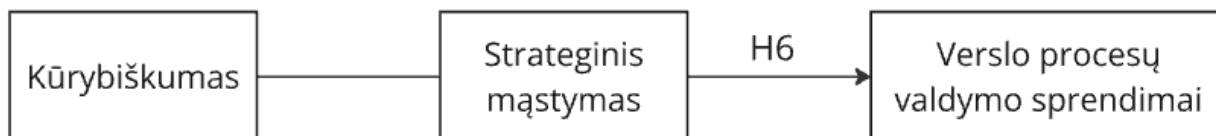
Remiantis atlikta regresine analize, kūrybiškumo konstrukto reikšmė turi statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį vadovų gebėjimams, todėl penktąją hipotezę H5 („Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką vadovų gebėjimams”) - patvirtiname. Kūrybiškumo kintamojo B koeficientas yra 0,564, t reikšmė – 8,407, o reikšmingumo lygis $p < 0,001$. Atlikta analizė parodė, kad kūrybiškumas paaiškina 35,6 % vadovų gebėjimų variacijos ($R^2 = 0,356$), o tai leidžia teigti, jog kūrybiškumas yra svarbus veiksnys, stipriai susijęs su gebėjimų ugdymu. Ši reikšmė rodo, kad didesnis kūrybiškumo lygis yra susijęs su aukštesniais vadovų gebėjimų įvertinimais, o p reikšmė yra tikrai mažesnė už 0,05 slenkstį, kas patvirtina poveikio statistinį reikšmingumą. Tai leidžia daryti išvadą, kad kūrybiškumas yra svarbus veiksnys, prisidedantis prie vadovų gebėjimų formavimosi. Regresinė lygtis:

$$\text{Vadovų gebėjimai} = 2,225 + 0,564 \cdot \text{Kūrybiškumas} \quad (3)$$

Tyrimui toliau analizuoti buvo atlikta mediacijos analizė naudojant Hayes PROCESS makrokomandą (modelis Nr. 4, 5000 bootstrap mėginių), siekiant nustatyti, ar strateginis mąstymas mediavo kūrybiškumo poveikį verslo procesų valdymo sprendimams. Tuo pačiu tikslas buvo ir įvertinti ar pasitvirtino, ar ne, šeštoji hipotezė H6.

15 paveikslas

Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams per strateginį mąstymą mediacinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

Kadangi reikalinga apskaičiuoti ne tik regresinę, bet ir mediacinę analizę, dėl sudaryto modelio patikrinimo, taigi vertiname kūrybiškumo įtaką VPV sprendimams per mediatorių strateginį mąstymą.

22 lentelė

Tiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams

Poveikis	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95 % <i>PI</i>
Kūrybiškumas – VPV sprendimai	0.129	0.114	1.13	0.262	[–0.097; 0.355]

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Rezultatai parodė, kad tiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams nebuvo statistiškai reikšmingas ($b = 0.129$, $p = 0.262$, 95% *PI* [–0.097, 0.355]).

23 lentelė

Netiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams (per strateginį mąstymą)

Tarpininkas	<i>b</i>	<i>BootSE</i>	95 % <i>Bootstrap PI</i>
Strateginis mąstymas	0.248	0.114	[–0.097; 0.355]

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Tačiau netiesioginis poveikis per strateginį mąstymą buvo statistiškai reikšmingas ($b = 0.248$, 95% bootstrap *PI* [0.091, 0.412]), nes paskliautinio intervalo ribos neapima nulio.

Gauti rezultatai rodo, kad strateginis mąstymas reikšmingai mediavo kūrybiškumo poveikį verslo procesų valdymo sprendimams. Tai reiškia, kad kūrybiškumas daro poveikį sprendimams netiesiogiai – per strateginį mąstymą. Tuo ir įrodome, kad šeštoji hipotezė H6 („Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant strateginiam mąstymui“) – patvirtinta.

Netiesioginis poveikis (X (Kūrybiškumas) $\rightarrow M$ (Strateginis mąstymas) $\rightarrow Y$ (VPV sprendimai)): 0.2103

Tiesioginis poveikis (X (Kūrybiškumas) $\rightarrow Y$ (VPV sprendimai)): 0.0517

Apskaičiuojame, kokią dalį bendro poveikio sudaro netiesioginis kelias:

$$\frac{0,2103}{0,2103 + 0,0517} = \frac{0,2103}{0,2620} \approx 0,8027$$

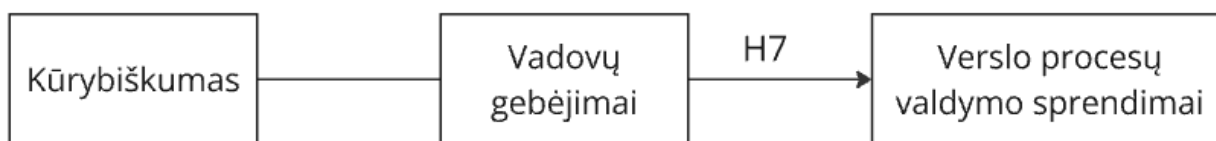
Tai reiškia, kad apie 80,3% viso kūrybiškumo poveikio verslo sprendimams perduodama per strateginį mąstymą.

Kadangi tiesioginis poveikis čia nėra reikšmingas ($p = 0.6460$), galime daryti išvadą, kad strateginis mąstymas yra svarbus mediatoriaus veiksnys, per kurį kūrybiškumas daro įtaką sprendimų priėmimą verslo procesuose.

Taip pat pasitelkus Hayes PROCESS makrokomandą (modelis Nr. 4, 5000 bootstrap mėginių), apskaičiuotas ir vadovų kūrybiškumas mediacijoje su gebėjimais, vertinant verslo procesų valdymo sprendimus bei siekiant įvertinti ar septintoji hipotezė H7 pasitvirtina.

16 paveikslas

Kūrybiškumo įtakos VPV sprendimams per vadovų gebėjimus mediacinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

IBM SPSS programoje buvo apskaičiuota ir įvertinta kūrybiškumo įtaką per vadovų gebėjimus verslo procesų valdymui ir gauti tokie rezultatai:

24 lentelė

Tiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams

Poveikis	Poveikis (β)	SE	t	p	95 % PI
Kūrybiškumas – VPV sprendimai	0.0517	0.1122	0.4604	0.6460	[-0.1704; 0.2737]

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Tiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų sprendimams nėra statistiškai reikšmingas, nes $p > 0.05$, o pasikliautino intervalo ribos apima nulį.

25 lentelė

Netiesioginis kūrybiškumo poveikis verslo procesų valdymo sprendimams (per vadovų gebėjimus)

Tarpininkas	Poveikis (β)	BootSE	95 % Bootstrap PI
Vadovų gebėjimai	0.3255	0.0892	[0.1485; 0.4992]

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis IBM SPSS rezultatais.

Kūrybiškumas turi statistiškai reikšmingą netiesioginį poveikį verslo sprendimams per vadovų gebėjimus, nes pasikliautino intervalo ribos neapima nulio.

Ši mediacijos analizės dalis parodė, kad kūrybiškumo įtaka verslo procesų valdymo sprendimams yra netiesioginė – vyksta per vadovų gebėjimus. Tiesioginis poveikis nebuvo reikšmingas, tačiau netiesioginis poveikis buvo statistiškai reikšmingas, todėl galima daryti išvadą, kad vadovų gebėjimai atlieka mediatoriaus vaidmenį šiame santykiyje ir septintoji hipotezė H7 („Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant vadovų gebėjimams“) yra patvirtinta.

Netiesioginis poveikis (X (Kūrybiškumas) $\rightarrow M$ (Vadovų gebėjimai) $\rightarrow Y$ (VPV sprendimai)): 0.3255

Tiesioginis poveikis (X (Kūrybiškumas) $\rightarrow Y$ (VPV sprendimai)): 0.0517

Apskaičiavus poveikio proporciją, tenkančią netiesioginiam keliui:

$$\frac{0,3255}{0,3255 + 0,0517} = \frac{0,3255}{0,3772} \approx 0,8629$$

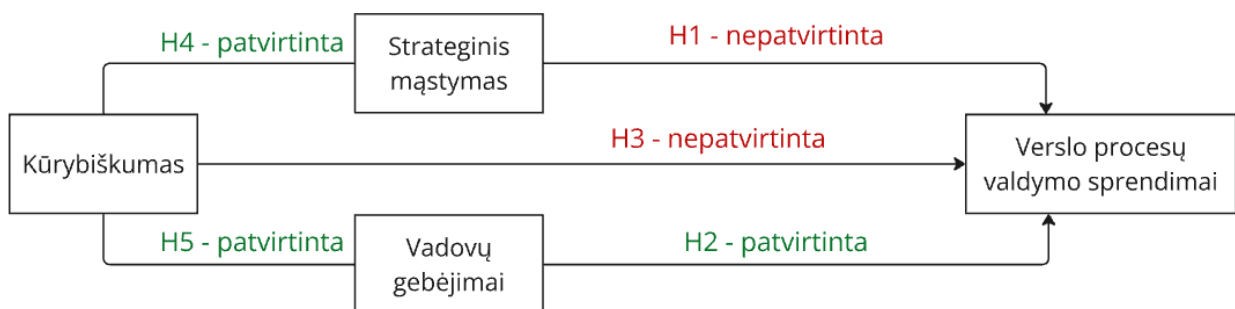
Tai reiškia, kad net 86,3% bendro kūrybiškumo poveikio verslo sprendimams yra perduodama per vadovų gebėjimus.

3.4 Apibendrinančios tyrimo išvados

Šio kiekybinio tyrimo tikslas buvo išanalizuoti vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų ir kūrybiškumo įtaką verslo procesų valdymo sprendimams. Be to, siekta nustatyti, ar kūrybiškumo poveikis VPV sprendimams gali būti paaiškinamas per strateginio mąstymo ir gebėjimų mediacinį vaidmenį. Tyrimo metu buvo surinkti respondentų demografiniai duomenys bei atliktos regresinės ir mediacinės analizės, siekiant įvertinti tiriamų konstrukto tarpusavio sąsajas ir patikrinti iškeltas hipotezes.

17 paveikslas

Hipotezių testavimo rezultatai



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize.

1 Hipotezė (H1): Vadovų strateginis mąstymas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams – nepatvirtinta. Nors apskaičiuota tendencija yra teigiama, tačiau pagal rezultatus nustatyta, kad šis teiginys statistiškai nereikšmingas.

2 Hipotezė (H2): Vadovų gebėjimai daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams – patvirtinta.

3 Hipotezė (H3): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams – nepatvirtinta. Vis tik remiantis gautais rezultatais, kūrybiškumas tiesiogiai neturi statistiškai reikšmingos įtakos verslo procesų valdymo sprendimams.

4 Hipotezė (H4): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką strateginiam mąstymui – patvirtinta.

5 Hipotezė (H5): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką vadovų gebėjimams – patvirtinta.

6 Hipotezė (H4): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant strateginiam mąstymui – patvirtinta.

7 Hipotezė (H5): Kūrybiškumas daro teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, tarpininkaujant vadovų gebėjimams – patvirtinta.

Taip pat įgyvendinus tyrimą ir atlikus analizes bei suformulavus rezultatus, buvo išpildyti ir iškelti tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyta vadovų strateginio mąstymo įtaka verslo procesų valdymo sprendimams, kuri vis tik neturi statistiškai reikšmingos įtakos. Tokia išvada pagrįsta skaičiavimais ir regresine analize, kuri atmetė pirmąją hipotezę H1.
2. Ištirta vadovų gebėjimų įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, kuri yra didžiausia iš visų tiesiogiai tirtų veikiančių komponentų, tuo pačiu patvirtindama ir antrąją hipotezę H2.
3. Įvertintas ir tiesioginis kūrybiškumo ryšys verslo procesų valdymo sprendimams. Jis vis tik yra statistiškai nereikšmingas ir greičiausiai neturi jokios įtakos VPV sprendimams. Todėl trečioji hipotezė H3 – liko nepatvirtinta.
4. Nustatytas kūrybiškumo indėlis į strateginį mąstymą, kuris patvirtino ketvirtąją hipotezę H4 ir nustatė, kad kūrybiškumas stipriai veikia strateginio mąstymo gerinimą. Šis veiksnys paaiškina 33,7 % strateginio mąstymo variacijos. Taip pat įvertinta kūrybiškumo įtaką vadovų gebėjimams ir buvo pastebėta, kad kūrybiškumas stipriai varijuoja gebėjimų konstrukte ir jis paaiškina 35,6 % vadovų gebėjimų variacijos. Vadinasi, kad kūrybiškumas stipriai susijęs su gebėjimų ugdymu.
5. Ištirtas ir strateginio mąstymo tarpininkavimo vaidmuo tarp kūrybiškumo ir verslo procesų valdymo sprendimų. Įvertinus gautus rezultatus, nustatyta, kad yra statistiškai svarbus ryšys – apie 80,3% viso kūrybiškumo poveikio verslo sprendimams perduodama per strateginį mąstymą, taip patvirtinta šeštoji hipotezė H6. Žinoma, nustatytas ir vadovų gebėjimų tarpininkavimo vaidmuo tarp kūrybiškumo ir verslo procesų valdymo sprendimų. Pagal atliktą analizę paaiškėjo, jog toks statistiškai svarbus ryšys yra, kad net 86,3% bendro kūrybiškumo poveikio verslo sprendimams yra perduodama per vadovų gebėjimus. Iš to išplaukia, kad septintoji hipotezė H7 – patvirtinta.
6. Surinkti ir išanalizuoti duomenys apie vadovų kūrybiškumą, strateginį mąstymą, gebėjimus ir sprendimų priėmimo praktiką verslo procesų valdyme. Padaryta literatūros analizė puikiai apibrėžė šią informaciją, o pagal koreliacijos analizę nustatyta, kad visi konstruktai tarpusavyje statistiškai reikšmingai koreliuoja ($p < 0,001$).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikta išsami mokslinės literatūros analizė atskleidė strateginio mąstymo svarbą vadovų veikloje, vertinant verslą bei su juo susijusius sprendimus. Strateginis mąstymas išryškėja kaip kompleksinis ir itin reikšmingas reiškinys, apimantis tokias sudedamąsias dalis kaip vizijos formavimas, ryšių ir sąsajų supratimas, organizaciniai gebėjimai bei kiti esminiai komponentai. Analizės metu taip pat išgryninti pagrindiniai vadovų gebėjimai, kurie daro įtaką jų veiklos efektyvumui, bei identifikuoti tie gebėjimai, kurie šiuolaikinėje verslo aplinkoje yra labiausiai vertinami. Be to, išskirtas kūrybiškumo vaidmuo ne tik kaip savarankiško veiksnio, bet ir kaip neatsiejamos strateginio mąstymo bei vadovavimo gebėjimų dalies, kuri gali paskatinti inovatyvius ir pagrįstus verslo procesų valdymo sprendimus.

Tyrimo metu buvo analizuojamos keturios pagrindinės vadovų kompetencijų sritys: strateginis mąstymas, gebėjimai, kūrybiškumas ir verslo procesų valdymo sprendimai. Gauti rezultatai parodė, kad didžiausią tiesioginę teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams daro vadovų gebėjimai, tokie kaip bendravimas, techninės žinios, išteklių valdymas ir planavimas. Tuo tarpu strateginis mąstymas ir kūrybiškumas tiesioginės statistiškai reikšmingos įtakos šiems sprendimams neturėjo. Vis dėlto analizė parodė, kad kūrybiškumas daro statistiškai reikšmingą netiesioginę įtaką verslo procesų valdymo sprendimams per vadovų gebėjimus ir strateginį mąstymą, veikiančius kaip mediatorių grandis. Be to, nustatyta, jog kūrybiškumas reikšmingai veikia tiek strateginį vadovų mąstymą, tiek jų gebėjimus, todėl šis veiksnys laikytinas svarbiu komponentu, prisidedančiu prie vadovavimo kompetencijų ugdymo.

Pasiūlymai versle veikiantiems vadovams:

1. **Nuosekliai lavinti strateginio mąstymo gebėjimus** – aktyviai domėtis naujovėmis ir jų taikymo galimybėmis versle, kritiškai vertinti savo ir darbuotojų veiksmus, analizuojant jų sąsajas tarp praeities, dabarties ir numatomos ateities. Siekti aiškių tikslų, tvirtai žinoti įmonės viziją, atpažinti grėsmes bei išnaudoti atsiveriančias galimybes. Sprendimus priimti lanksčiai ir analitiškai, orientuojantis į ilgalaikę organizacijos sėkmę.
2. **Kryptingai stiprinti savo, kaip vadovo, gebėjimus.** Ypač svarbu tobulinti komunikacijos įgūdžius, kurie padeda kurti stipresnę komandą, lengviau suprasti kitus ir greičiau įsisavinti svarbią informaciją. Gebėti pastebėti darbuotojų poreikius, parinkti tinkamas motyvavimo priemones, efektyviai spręsti konfliktus, valdyti laiką ir gerinti gebėjimą matyti bendrą vaizdą. Taip pat svarbu išlaikyti lankstumą priimant sprendimus kintančiose situacijose.

3. **Skatinti kūrybiškumą.** Aktyviai generuoti įvairias idėjas, ieškoti originalių ir nestandartinių sprendimų, drąsiai naudotis vaizduote ir neslopinti jos spontaniškumo. Bendradarbiaujant su kitais, dalintis įžvalgomis ir kurti inovatyvius požiūrius į kylančius iššūkius.
4. **Priimti pagrįstus ir veiksmingus sprendimus verslo procesų valdymui.** Siekti nuolatinio procesų tobulinimo, orientuotis į strateginių tikslų įgyvendinimo efektyvumą, užtikrinti veiklos lankstumą ir gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių. Vertinti procesų veiksmingumą bei aktyviai diegti technologines naujoves, jas integruojant į esamus verslo procesus.

Pasiūlymai būsimiems tyrimams susijusiems su šia tema:

1. **Išsamesnė komponentų analizė ir detalesni tyrimai.** Strateginis mąstymas, vadovų gebėjimai ir kūrybiškumas – tai sudėtingi, daugiasluoksniai reiškiniai, todėl siekiant giliau suprasti jų poveikį verslo procesų valdymo sprendimams, tikslinga atlikti atskirus, išplėstinius bei kokybinius tyrimus.
2. **Skirtingų verslo sektorių vadovų vertinimas.** Tikslinga palyginti įvairių sričių vadovų strateginio mąstymo, kūrybiškumo ir gebėjimų ypatumus, siekiant nustatyti, kuriems sektoriams būdingi tam tikri dominuojantys komponentai ir kurie veiksniai turi didžiausią įtaką konkrečiose veiklos srityse.
3. **Papildomų veiksnių įtraukimas.** Vertėtų identifikuoti ir įtraukti kitus galimus veiksnius, galinčius daryti įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, siekiant išplėsti supratimą apie jų formavimąsi ir atrasti naujų galimybių veiklos efektyvumui didinti.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

- Abdelmasseh, R. M., Bassioni, H. A., Gaid, E. F. (2022). Project Manager Skills affecting Construction Projects in Egypt. *IOP Publishing*, 1056(1), 012038. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1056/1/012038>
- AlQershi, N. (2020). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 10(16), 3897–3906. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., Al-Kasasbeh, O. (2023). Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. *International journal of professional business review*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1107>
- Astutik, S., Susantini, E., Madlazim, Nur, M., Supeno. (2020). The Effectiveness of Collaborative Creativity Learning Models (CCL) on Secondary Schools Scientific Creativity Skills. *International Journal of Instruction*, 13(3), 525-538. Prieiga internete: <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13336a>
- Avenca, I., Domingues, L., Carvalho, H. (2023). Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. *Procedia Computer science*, 219, 1705–1712. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.464>
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., Awan, U. (2021). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580–597. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1002/bse.2911>
- Blumberg, M. & Levenson, A. (2025). Critical Edge: Shaping the Future of Skills Management for Organizational Success. *Strategic HR review*, 4(2), 85–94. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2024-0075>
- Bogodistov, Y., Schmidt, S. (2024). Affective states and a firm's performance: the mediating role of dynamic managerial capabilities. *Baltic Journal of Management*, 19(6), 111–132. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2023-0352>
- Cabral, S., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., Potoski M. (2019). Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. *Strategic Management Journal*, 40(4), 465–475. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1002/smj.3008>
- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., Figueiredo, R. (2022). Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success. *Administrative science*, 12(4), 141. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Dajič, M. J., Lalic, D. C., Vuijčić, M. D., Stankov, U., Petrovic, M., Durič, Ž. (2024). Development and validation of the project manager skills scale (PMSS): An empirical approach. *Heliyon*, 10(3), e25055. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25055>

- Dhir, S., Dhir, S. and Samanta, P. (2018). Defining and developing a scale to measure strategic thinking. *Foresight*, 20(3), 271–288. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0059>
- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., Dhir, S. (2020). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437–458. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/JIBR-08-2020-0262>
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223–233. Prieiga internete: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- Elmezain, M., Wan Baduruzzaman, W. H., Khoiry, M. A. (2020). The impact of project manager's skills and age on project success. *Brazilian Journal of Operations and Production management*, 18(4), 1–16. Prieiga internete: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.017>
- Ershadi, M. J., Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620–640. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2018-0062>
- Feng, J., Han, P., Zheng, W., Kamran, A. (2022). Identifying the factors affecting strategic decision-making ability to boost the entrepreneurial performance: A hybrid structural equation modeling – artificial neural network approach. *Frontiers in Psychology*, 13, 1038604. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038604>
- Fischera, M., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Francioni, B., Clark, K. D. (2020). The mediating role of speed in the global sourcing decision process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100609. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100609>
- Gorondutse, A. H., Alqershi, N., Ibrahim, A. S., Abdussalam, I. I. and Salisu, I. (2024). Linking Green Innovation and Business Sustainability: The Mediating Role of Strategic Thinking. *SAGE Open*, 14(2), 22785337241255835. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1177/22785337241255835>
- Hair, J. F. Jr., B. W. (2018). *Multivariate Data Analysis, 8th edition*. Cengage Learning EMEA.
- Hameed, N. S. S., Salamzadeh, Y., Rahim, N. F. A. and Salamzadeh, A. (2022). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight*, 24(5), 637–655. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/FS-02-2021-0036>

- Henriquez-Calvo, L., Díaz-Martínez, K. (2023). The Importance of Strategic Thinking and Innovation for the Growth of SMEs: Case of the Colombian SMEs. *Procedia Computer Science*, 217, 1049–1056. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.07>
- Holland, D. D., Piper, R. T. (2016). High-Trust Leadership and Blended Learning in the Age of Disruptive Innovation: Strategic Thinking for Colleges and Schools of Education. *Journal of Leadership Education*, 15(2), 74–97. Prieiga internete: <https://doi.org/10.12806/V15/I2/T2>
- Hossain, K., Lee, K. C. S., Azmi, I. B. A. G., Idris, A. B., Alam, M. N., Rahman, Md. A., Ali, N. M. (2022). Impact of innovativeness, risktaking, and proactiveness on export performance in a developing country: evidence of qualitative study. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 165–181. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2021-0002>
- Hu, R., Shahzad, F., Abbas, A., Xu, N. (2022). Empirical Analysis of the Impact of Industrial Internet Development Environment on Open Green Innovation of Manufacturing Enterprises. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 947675. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.947675>
- Kearney, J., Bond-Barnard, T., Chugh, R. (2024). Soft skills and learning methods for 21st-century project management: a review. *International Journal of Information System and Project Management*, 12(4), 5–20. Prieiga internete: <https://doi.org/10.12821/ijispm120401>
- Klaas, S., Holger, S. (2021). How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 100700. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100700>
- Li, R., Zeng, L., Yuan, L. (2022). TMT's decision-making on adoption of management innovation. *Journal of Organizational Change Management*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2021-0311>
- Lyndon, S., Pandey, A. (2020). Shared leadership in entrepreneurial teams: a qualitative study. *Journal of Indian Business research*, 12(3), 427–441. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/JIBR-06-2019-0196>
- Lyu, W., Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Mahdi, O.R., Nassar, I.A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3390/su13179891>
- Mak, C., Hong, J. (2020). Creating learning organization 2.0 a contextualized and multi-stakeholder approach. *The Learning Organization*, 27(3), 235–248. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2020-0020>

- Marques, R.H., Violant-Holz, V., da Silva, E.D. (2024). Emotions and decision-making in boardrooms: A systematic review from behavioral strategy perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1473175. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1473175>
- Mayfield, J. ir Mayfield, M. (2010). eveloping a Scale to Measure the Creative EnvironmentPerceptions: A Questionnaire for Investigating GardenVariety Creativity. *Creativity Research Journal*, 22(2), 162–169. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.481511>
- Nadarajah, D., Syed, A., Kadir, S. L. (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1069–1078. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2014-0001>
- Pan, X., Han, C., Lu, X., Jiao, Z., Ming, Y. (2018). Green innovation ability evaluation of manufacturing enterprises based on AHP–OVP model. *RAUSP Management Journal*, 290(1), 409–419. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1007/s10479-018-3094-6>
- Parmentier, G., Sheet, Z., Jeannot, F., Rampa, R. (2024). Development of a multidimensional scale to measure organizational creative capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 41(6), 1234–1249. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1111/jpim.12733>
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job- attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38–47. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>
- Sahay, A. (2019). Strategic thinking: my encounter. *Journal of Management and Leadership*, 10(2), 7-14. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/327201666_Strategic_Thinking_My_Encounter
- Schonning, A., Walther, A., Machold, S., Huse, M. (2018). The Effects of Directors' Exploratory, Transformative and Exploitative Learning on Boards' Strategic Involvement: An Absorptive Capacity Perspective. *European Management Review*, 16(3), 683–698. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1111/emre.12186>
- Shamkhi, M.Y., Saleh, K.M. (2023). The impact of strategic thinking on organizational excellence: An analytical model for the national security advisory. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(7), 1–26. Prieiga internete: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n7-016>
- Shukla, M., Rasmussen, E. C. & Nestor, P. G. (2019). Emotion and decision-making: Induced mood influences IGT scores and deck selection strategies. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 41(4), 341–352. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/13803395.2018.1562049>
- Sinnaiah, T., Adam, S. and Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>

- Smriti, V., Dhir, S., Dhir, S. (2021). Strategic thinking in a professional environment: a review of the literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(2), 260–284. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2021.115456>
- Srivastava, S., Singh, S., Dhir, S. (2020). Culture and International business research: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101709. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101709>
- Stek, K., Schiele, H. (2021). How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 100700. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100700>
- Straten, R. v. (2019). Creating value in firms at different management levels. *Foresight*, 21(6), 681–693. Prieiga internete: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/263643314/Van_straten_2019_Creating_value_in_firms_at_differen.pdf
- Szczepanik, R., & Zaskórski, P. (2024). Soft skills of a manager in leading project teams. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 195, 577–592. Prieiga internete: <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/05/195-Szczepanik-Zask%C3%B3rski.pdf>
- Tamošiūnas, A., Kitkovskij, D. (2022). Peculiarities of competitiveness assessment of airlines. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 14, 1–10. Prieiga internete: <https://doi.org/10.3846/mla.2022.17696>
- Toivainen, T., Shakeshaft, N. G. & Kovas, Y. (2024). Structure of creativity: An investigation on a latent structure of thirteen measures of creativity. In A. Güneyli (Ed.). *Proceedings of the 15th International Conference on Education & Educational Psychology (ICEEPSY 2024) (Vol. 1, pp. 13–28)*. Prieiga internete: <https://doi.org/10.70020/eesh.2024.12.2>
- Treffers, T., Klarner, P., Huy, Q. N. (2019). Emotions, time, and strategy: The effects of happiness and sadness on strategic decision-making under time constraints. *Long Range Planning*, 53(5), 101954. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101954>
- Valaei, N., Rezaei, S., Emami, M. (2017). Explorative learning strategy and its impact on creativity and innovation: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Business Process Management Journal*, 23(5), 957–983. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2015-0179>
- Zeemering, E. S. (2021). Functional fragmentation in city hall and Twitter communication during the COVID-19 Pandemic: Evidence from Atlanta, San Francisco, and Washington, DC. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101539. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101539>
- Zhou, J. ir George, J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. Prieiga internete: <https://doi.org/10.2307/3069410>

Zuhaira, B., Ahmad, N. (2020). Business process modeling, implementation, analysis, and management: the case of business process management tools. *Business Process Management Journal*, 26(1), 145–183. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0168>

VADOVŲ STRATEGINIO MĄSTYMO, KŪRYBIŠKUMO IR GEBĖJIMŲ ĮTAKA VERSLO PROCESŲ VALDYMO SPRENDIMAMS

ŽANETA KRAVCOVA

Magistro baigiamasis darbas
Verslo procesų valdymo studijų programa

Vilniaus universitetas Ekonomikos ir Verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė: Dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

64 puslapiai, 25 lentelės, 17 paveikslų, 56 literatūros šaltiniai

Šio magistrinio darbo tikslas, išanalizavus vadovų strateginio mąstymo, gebėjimų ir kūrybiškumo konceptus, ištirti šių veiksnių daromą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams. Šis mokslinis darbas susideda iš trijų dalių – literatūros analizė, tyrimo metodikos ir tyrimo rezultatų analizės bei vertinimo.

Literatūros analizė parodė, kad strateginis mąstymas yra viena iš pagrindinių vadovo kompetencijų, apimanti logiką, kūrybiškumą, gebėjimą prognozuoti ateitį ir mąstyti įvairiapusiškai. Šios savybės padeda priimti sprendimus, orientuotus į inovacijas ir prisitaikymą prie kintančios aplinkos, taip siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės. Taip pat nustatyta, jog svarbūs ir vadovų gebėjimai – techniniai, žmogiškieji bei konceptualieji įgūdžiai. Tyrimai rodo, kad specializuotos žinios, analitinis mąstymas, darbas komandoje, bendradarbiavimo skatinimas bei gebėjimas matyti organizaciją kaip visumą padeda priimti efektyvius sprendimus. Iš to išplaukė, kad tiek strateginiam mąstymui tiek gebėjimams didžiulę įtaką turi ir kūrybiškumo faktorius, todėl jis buvo įterptas kaip dar vienas tiriamasis veiksnys, galintis ryškiai pastiprinti ir paefektyvinti priimamus verslo procesų valdymo sprendimus.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad penkios iš septynių hipotezių buvo patvirtintos. Nustatyta, jog vadovų gebėjimai turi tiesioginę teigiamą įtaką verslo procesų valdymo sprendimams, o kūrybiškumas daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui per strateginį mąstymą ir gebėjimus. Taip pat paaiškėjo, kad kūrybiškumas tiesiogiai skatina tiek strateginį mąstymą, tiek vadovų gebėjimų stiprinimą. Tačiau ištirta, kad nei strateginis mąstymas, nei kūrybiškumas neturi tiesioginės įtakos verslo procesų valdymo sprendimams.

Magistrinio darbo išvadose apibendrinamos visos trys jo dalys bei pateiktos rekomendacijos.

THE INFLUENCE OF MANAGERS' STRATEGIC THINKING, CREATIVITY AND SKILLS ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DECISIONS

ŽANETA KRAVCOVA

Master thesis

Business Process Management master study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: Dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

64 pages, 25 tables, 17 figures, 56 literature sources.

The aim of this master's thesis is to examine the influence of strategic thinking, skills, and creativity of managers on business process management decisions, based on an analysis of these concepts.

This academic work consists of three parts: a literature review, research methodology, analysis and evaluation of research results.

The literature review revealed that strategic thinking is one of the core competencies of a manager, encompassing logic, creativity, the ability to forecast the future, and multidimensional thinking. These attributes help in making decisions focused on innovation and adaptation to a changing environment, thus aiming for the long-term success of the organization. It was also found that managerial skills - technical, human, and conceptual skills - are important. Research shows that specialized knowledge, analytical thinking, teamwork, the promotion of collaboration, and the ability to view the organization as a whole contribute to making effective decisions. From this, it was concluded that the factor of creativity has a significant impact on both strategic thinking and managerial skills, and therefore, it was included as an additional research variable that can significantly strengthen and enhance the effectiveness of business process management decisions.

The results of the quantitative study showed that five out of seven hypotheses were confirmed. It was determined that managerial skills have a direct positive effect on business process management decisions, while creativity has a positive effect on decision-making through strategic thinking and skills. It also became clear that creativity directly promotes both strategic

thinking and the strengthening of managerial skills. However, the study found that neither strategic thinking nor creativity has a direct influence on business process management decisions.

The conclusions of the master's thesis summarize all three parts of the work and present recommendations.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo apklausos anketa

Sveiki,

Esu Žaneta Kravcova, Vilniaus universiteto Verslo procesų valdymo programos magistrantūros 2 kurso studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą tema: „**Vadovų strateginio mąstymo ir gebėjimų įtaka verslo procesų valdymo sprendimams**“.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti, kaip vadovų strateginis mąstymas, gebėjimai ir kūrybiškumas daro įtaką verslo procesų valdymui ir sprendimų priėmimui. Jūsų, kaip vadovo, patirtis ir įžvalgos yra itin vertingos siekiant išsamiai išnagrinėti šį reiškinį.

Maloniai kviečiu Jus skirti kelias minutes ir užpildyti trumpą anoniminę anketą. Jūsų atsakymai bus naudojami tik akademiniams tikslais ir prisidės prie reikšmingų išvadų bei praktinių rekomendacijų rengimo.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį!

Klausimai:

1. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

2. Jūsų amžius

Įrašykite skaičių

3. Jūsų pozicija:

- ☐ Komandos vadovas
- ☐ Padalinio vadovas
- ☐ Regiono vadovas
- ☐ Įmonės vadovas
- ☐ Kita:

4. Jūsų patirtis darbo rinkoje:

Įrašykite skaičių

Toliau pateikti teiginiai susiję su vadovų strateginiu mąstymu, gebėjimais, kūrybiškumu ir verslo procesų valdymo sprendimais. Prašome įvertinti, kiek sutinkate su kiekvienu teiginiu, pasirenkant tinkamiausią atsakymo variantą.

Atsakymų skalė:

- 1 – Visiškai nesutinku
- 2 – Nesutinku
- 3 – Nei sutinku, nei nesutinku
- 4 – Sutinku
- 5 – Visiškai sutinku

- Aš siekiu nustatyti ryšius tarp praeities, dabarties ir ateities.
- Aš turiu viziją, pagrįstą vidinėmis ir išorinėmis analizėmis.
- Aš gebu valdyti konfliktus tarp grupės narių.
- Aš visada siekiu plėtoti organizacijos kultūrą, suderintą su kūrybiškumu ir pokyčiais.
- Aš skatinu perėjimą nuo sugriauto mąstymo būdo prie sisteminio mąstymo būdo.
- Manau, kad mano, kaip vadovo, dažnas ir aiškus bendravimas tiek viduje, tiek išorėje yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.
- Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas įgyvendinti ir valdyti tvarkaraščius bei jų įgyvendinimą yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.
- Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas nustatyti ir įvertinti techninę projekto riziką yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.
- Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimas žinoti turimus išteklius (lėšas, įrangą, žmones ir pan.) yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonės procesų valdymo sprendimus.
- Manau, kad mano, kaip vadovo, veiksmingas planavimas yra svarbus įmonės procesų valdymo sprendimams.
- Manau, kad mano, kaip vadovo, gebėjimai valdyti komandą yra svarbūs įmonės procesų valdymo sprendimams.
- Aš dirbdamas prie ko nors stengiuosi sugeneruoti kuo daugiau idėjų.
- Aš randu veiksmingus sprendimus derindamas kelias idėjas.
- Aš pateikiu unikalius ir neįprastus sprendimus.
- Kiti prašo manęs padėti sugalvoti idėjas ir sprendimus.
- Aš turiu gerą vaizduotę.
- Organizacijoje, kurioje dirbu, matuojame procesų našumą.
- Organizacijoje, kurioje dirbu, išteklius skirstome atsižvelgiant į procesą.

- Organizacijoje, kurioje dirbu, yra nustatyti konkretūs procesų vykdymo tikslai.
- Organizacijoje, kurioje dirbu, bendra patirtis, susijusi su proceso gerinimo iniciatyva, yra teigiama.
- Organizacijoje, kurioje dirbu, proceso gerinimo iniciatyva prisideda prie galutinių rezultatų gerinimo.

<https://forms.gle/bR1M2VV868mFKdrc7>