

## STRATEGINIO MĄSTYMO SĄSAJOS SU VERSLO SPRENDIMAIMS

VIOLETA GRUBLIENĖ<sup>1</sup>, LINA ŠIMKUVIENĖ<sup>2</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Strateginio mąstymo sąsajos su priimamais verslo sprendimais straipsnyje analizuojamos teoriniu ir praktiniu aspektais. Akcentuojama, kad strategiškai mąstantys vadovai, priimdami verslo sprendimus, didelį dėmesį skiria aplinkai ir jos teikiams galimybėms, pasekmių ir rezultatų analizei apie ateitį ir galimas jos kryptis, grįžtamajam ryšiui ir mokymuisi; visai organizacijai bei santykių tinkamumui organizacijos viduje. Rengiant straipsnį išanalizuoti ir apibendrinti moksliniai šaltiniai, apklausti Vilniaus, Klaipėdos, Kauno, Šiaulių, Telšių regionų įmonių vadovai, kurie vadovauja rinkoje įsitvirtinusioms ir tarpusavyje konkuruojančioms prekybos bei gamybos pobūdžio paslaugų įmonėms. Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, kad vadovai, strategiškai mąstantys priimdami verslo sprendimus, pasiekia aukštų veiklos rezultatų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *strateginis planavimas, strateginis valdymas, strateginis mąstymas, verslo sprendimai, sąsajos.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12, L2

### Įvadas

Tyrimo aktualumas. Sparti šių dienų ekonomikos raida ir tobulėjimas, verslo aplinkos pokyčiai, įmonėms kelia naujus reikalavimus, siekiant išlikti ir pirmauti tarp konkurentų. Tokiomis sąlygomis ypač svarbūs verslo sprendimai, kurie tampa lemiamu veiksniu siekiant konkurencinio pranašumo. Įmonių vadovai nuolat atnaujina žinias ir tobulina įgūdžius, tai padeda jiems ieškoti optimalių sprendimų kuriant naujas technologijas, produktus, sprendžiant įmonės ir kitų procesų valdymo, sąnaudų problemas, siekiant konkuruoti rinkoje ir išlaikyti sėkmingą įmonės gyvavimo procesą. Nuo vadovų priimamų sprendimų priklauso, koku keliu verslo subjektas eis ir kur tas kelias nuves.

Plėtojant šį požiūrį, būtina atsižvelgti ir į vadovų strateginį mąstymą, jo įtaką verslo sprendimams. Būtent strateginis mąstymas, kaip naujas mąstymo konceptas, nukreiptas užtikrinti organizacijos pranašumą tarp konkurentų, tampa pagrindine kiekvieno šiandienio verslo pasaulio vadovo kompetencija ir pagrindu, priimant sprendimų modelius, kurie turi įtakos organizacijos veiklos sėkmei ir išlikimui pasirinktoje nišoje. Šių dienų verslo pasaulyje, kur vyksta įnirtinga konkurencinė kova, vadovų mąstymas tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos tolesnio gyvavimo dalimi.

Tyrimo problema. Nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje susiduriama su tarpusavio konkurencija, neadekvatus tradiciniam mąstymui sprendimas gali lemti konkurencinį pranašumą arba neteisingos alternatyvos pasirinkimą. Strateginio mąstymo tema Lietuvos mokslininkų mažai gvildinama, todėl teoriniu ir

---

<sup>1</sup> Violeta Grublienė – docentė, daktarė (socialiniai mokslai). Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: regioniniai verslai, verslo projektavimo galimybės.

El. paštas: violeta\_grubliene@yahoo.com

Tel.: +370 612 54663

<sup>2</sup> Lina Šimkuvienė – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė. Moksliniai interesai: verslo sprendimai, verslo plėtros galimybės.

El. paštas: lina.arlauskaitė@gmail.com

praktiniu požiūriais strateginis mąstymas lieka abstrakti sąvoka. Tam tikrų mokslo sričių atstovai tiria ir aprašo mąstymo įtaką žmogui ir jo gyvenimui, tačiau jis menkai siejamas su organizacijų valdymu ir reikšmę jų vystymuisi.

Straipsnio objektas – strateginio mąstymo elementai.

Straipsnio tikslas – nustačius strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais, pateikti strateginio mąstymo / verslo sprendimų sąveikos modelį.

Siekiant straipsnio tikslo keliami šie uždaviniai:

- teoriškai išnagrinėti strateginio mąstymo ir sprendimų priėmimo sampratą;
- įvertinti strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais;
- pateikti strateginio mąstymo / verslo sprendimų sąveikos modelį.

Tyrimo metodai. Siekiant įvertinti strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais, atlikta literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Pastarajam atlikti taikyti šie metodai: anketinė apklausa, rezultatų analizei ir grafiniam duomenų vaizdavimui naudotas programinis statistinių duomenų paketas *SPSS 18 for Windows* ir *Microsoft Office Excel* programa. Statistinei duomenų analizei taikyti šie metodai: *One-Way-ANOVA*, *Turkey* kriterijus – vidurkių skirtumams tikrinti ir statistiškai tarpusavyje nesiskiriančių vidurkių grupėms nustatyti;  $\chi^2$  suderinamumo kriterijus – skirstinių skirtumams tikrinti; Spearmano koreliacijos koeficientas.

## 1. Strateginio mąstymo sampratos plėtotė

Analizuojamos temos kontekste svarbu apibrėžti: strateginio mąstymo sampratą, elementus ir sąsajas su verslo sprendimais.

Spartėjantys globalizacijos procesai skatina poreikį išvelgti esminius verslo vadybos paradigmos pokyčius. Organizacijos išlikimą ir išvirtinimą pasirinktoje nišoje lemia vadovų priimamų sprendimų kokybė. Remiantis E. Rose (2007) nuomone, strateginis mąstymas yra būtina prielaida siekti optimalių veiklos rezultatų. G. Farmani, H. Yajam, A. Monnavarian (2011: 66), R. Malan (2010: 33–34), P. S. Bronn (Brønn, 2001: 318) nurodo pagrindinius strateginio mąstymo požymius:

- pramonės šakos ir konkurentų supratimas;
- stipriųjų pusių ir galimybių suvokimas;
- strateginių organizacijos problemų supratimas;
- strateginių vadovo prioritetų svarstymas;
- sprendimų priėmimas, taikant lanksčius ir veiksmingus sprendimo priėmimo būdų derinius.

Pasak W. J. Maxwell (2010: 1), gebėjimas mąstyti strategiškai konkurencingoje, vis labiau turbulentinėje ir globalioje aplinkoje yra svarbus išlikimo veiksnys.

Literatūros apžvalga rodo, kad galimas „platus“ ir „siauras“ strateginio mąstymo apibrėžimas. Siauras pabrėžia kūrybinius, dirbtinius, skirtingus mąstymo procesus, tuo tarpu platus apibrėžimas siekia juos susieti su racionaliū, analitiniu, suderintu požiūriu į problemų sprendimo metodus. Strateginio mąstymo sampratos plėtotė pateikiama 1 lentelėje.

Strategiškai mąstantys vadovai, priimdami verslo sprendimus, didelį dėmesį skiria aplinkai ir jos teikiams galimybėms, ateities padarinių ir rezultatų analizei, grįžtamajam ryšiui ir mokymuisi bei santykiams organizacijos viduje.

2 lentelėje pateikti pagrindiniai strateginio mąstymo elementai, kaip juos apibrėžia R. Malan (2010: 29), ir tuos elementus apimantys uždaviniai. R. Malan (2010: 29) teigimu, mokslininkai savo tyrimuose vartoja įvairius terminus, siekdami apibrėžti pagrindines strateginio mąstymo charakteristikas: *aspektai, elementai, individuali koreliacija, sėkmės kriterijai*.

I lentelė. Strateginio mąstymo sąvokos plėtotė

Eil. Nr.	Autoriai	Cituojami autoriai	Apibrėžimas	Sąsajos su verslo sprendimais
1.	E. Lawrence, 1999, p. 3	I. Wilson, 1994; H. Mintzberg, 1994	Strateginis mąstymas yra tik galvojimas apie strategiją Strateginis mąstymas yra tam tikras mąstymo būdas, turintis konkrečių, aiškiai pastebimų savybių	Strateginis mąstymas priimant verslo sprendimus: 2, 3 ir 4 autorių
2.	J. Lawton, I. Tavakoli, 2005, p. 155	H. Mintzberg, 1994	Strateginis mąstymas pabrėžia sintezę, pasitelkus intuiciją ir kūrybiškumą kurti integruotą įmonės perspektyvą	akcentuojamas kaip siekis sukurti integruotą įmonės perspektyvą
3.	I. Bonn, 2005, p. 337	–	Strateginis mąstymas – tai būdas spręsti strategines problemas, kurios apima racionalų ir tos pačios krypties požiūrį su kūrybiškais ir skirtingais mąstymo procesais	perspektyvą, taikant kūrybiškumą ir intuiciją;
4.	J. Štůsek, L. Ulrych, 2008, p. 117–118	J. M. Liedtka, 1998; T. Mallya, 2007; J. Souček, 2003; S. Wootton, T. Horne, 2000	Strateginis mąstymas: • procesas, kur taikomas kūrybiškumas, intuicija, mokymasis ir nesuderinamų reiškinių supratimas; • pagrįstas sisteminga darbo procedūra; • procesas, lemiantis sėkmingos strategijos kūrimą, kas padeda siekti konkurencinio pranašumo; • svarbus nustatant ir įgyvendinant ilgalaikius organizacijos tikslus	4, 5 ir 6 autorių akcentuojamas kaip ilgalaikė perspektyva; 5 ir 6 autoriai pabrėžia holistinį organizacijos ir jos aplinkos supratimą; 2 ir 7 autoriai
5.	G. B. Moseley, 2009	–	Strateginis mąstymas – tai gebėjimas susieti organizacijos visumą su ilgalaikėmis perspektyvomis situacijos ir aplinkos kontekste	pabrėžia sintezę; 4 ir 7 autoriai akcentuoja
6.	J. Ramanauskas, 2010, p. 26	Л. Дафт, 2006	Strateginis mąstymas – tai ilgalaikių perspektyvų analizė, bendro vaizdo versle matymas, įskaitant organizaciją, konkurencinę aplinką ir jų tarpusavio sąveiką. Strateginis mąstymas reiškia strategijos koncepcijos kūrimo principų ir įgyvendinimo suvokimą įvairiuose jos lygiuose ir etapuose	konkurencinį pranašumą; 1, 4 ir 6 autoriai akcentuoja strategijos kūrimo principų ir jos
7.	J. W. Maxwell, 2010, p. 2	R. Hughes, K. Beatty, 2005	Strateginį mąstymą apibrėžia kaip pažintinį procesą, kuris būtinas siekiant surinkti informaciją, interpretuoti, generuoti ir įvertinti idėjas, kurios lemia organizacijos konkurencinį pranašumą	įgyvendinimo suvokimą
8.	G. Farmani, H. Yajam, A. Monnavarian, 2011, p. 64	I. Tavakoli, J. Lawton, 2005	Strateginis mąstymas – tai asmeninė patirtis, jis neformalus, nepriimami jokie sprendimai ar neišvengiamai juos lydintys veiksmai	Sąsajos su verslo sprendimais neperteikiamos

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

Šaltinis: sudaryta Šimkuvienės, remiantis Lawrence, 1999: 3; Tavakoli, Lawton, 2005: 155; Moseley, 2009; Ramanauskas, 2010: 26; Maxwell, 2010: 2; Farmani, Yajam, Monnavarian, 2011: 64.

2 lentelė. Strateginio mąstymo elementai

Konkurencinis pranašumas	Holistinis mąstymas	Kūrybinis ir analitinis mąstymas	Vizija
<b>ŠEŠIOS STRATEGIJOS KŪRIMO DIMENSIJOS</b>			
Agresyvumas: išteklių pasiskirstymas stiprina verslo pozicijas rinkoje. Iniciatyvumas: iniciatyvus dalyvavimas naujose pramonės šakose; naujų rinkos galimybių paieška; galimos reakcijos į besikeičiančias aplinkos tendencijas	Analizė: kylančių problemų priežasčių nagrinėjimas ir geriausių sprendimo alternatyvų paieška	Stabilumas: kainos mažinimo ir efektyvių metodų paieška	Ateitis. Tai siekiamos ateities sąvoka ir procesas, kai kuriami verslo planai, norint pasiekti pageidaujama padėtį
Strategiškai mąstantis vadovas priimdamas verslo sprendimus taiko veiksmingus metodus, kurie leidžia prisitaikyti prie aplinkos pokyčių: išnagrinėjęs visų alternatyvų plusus ir minusus, priima geriausias sprendimo alternatyvas, skatinančias aktyvų dalyvavimą ir galimybių paiešką naujose rinkose, siekiant sukurti pageidaujama ateitį			
<b>STRATEGINIO MĄSTYMO ELEMENTAI</b>			
Tikslų siekianti organizacija; krypties jausmo perteikimas, siekiant konkurencinio pranašumo	Holistinis požiūris, sistemų perspektyvos	Pagrįstas hipoteze: strateginis mąstymas yra ir kūrybiškas, ir analitinis. Hipotezės kelia klausimą: „Kas, jei?..“ ir analizuoja „Jeigu..., tada...“	Protingas oportunizmas: dėmesys sutelktas ties naujų galimybių paieška ir naujų strategijų pritaikymu
Strategiškai mąstantis vadovas geba visapusiškai įvertinti organizaciją ir ją supančią verslo aplinką, jos keliamus tikslus, aiškiai perteikti organizacijos viziją, atrasti ir pritaikyti naujas galimybes ją kuriant			
<b>STRATEGINIO MĄSTYMO INDIVIDUALI KORELIACIJA</b>			
Išorinių galimybių integravimas versle. Alternatyvų kūrimas	–	Intuityvus mąstymas: nagrinėjantis naujumą ir dviprasmiškumą, siekiant interpretuoti ir įvertinti įvykius, nustatyti, kokių veiksmų reikia imtis	–
Strategiškai mąstantis vadovas geba įvertinti išorinės aplinkos teikiamas galimybes ir jų taikymą verslo sprendimams, nustatant veiksmus ir priemones, kurių būtina imtis, siekiant įgyti pranašumą tarp konkurentų			
<b>PAGRINDINIAI ELEMENTAI</b>			
Pramonės šakos, konkurentų, stipriųjų pusių ir galimybių išnaudojimo supratimas	Organizacijos vertės kūrimo sistemos ir asmens vaidmens šioje sistemoje supratimas. Vidaus ir išorės suinteresuotų šalių dalyvavimas, darbuotojams suteikiant didesnę autonomiją ir atsakomybę	Dėmesio skyrimas problemoms spręsti organizacijos lygmeniu, jas nustatant, pateikiant hipotezes ar pasiūlymus, pasitelkiant intuityvą ir/ar analizę	Mąstymas laike – būtina atsižvelgti į organizacijos praeitį, dabartį ir ateitį. Strateginis tikslas – darbuotojų aiškumą, intuityvus organizacijos ateities supratimas
Strategiškai mąstantis vadovas geba darbuotojams aiškiai, pasitelkęs intuityvą, perteikti organizacijos ateitį; kuriant organizacijos vertę išnaudoti stipriąsias puses ir galimybes, suteikiant darbuotojams didesnę autonomiją ir atsakomybę už jų priimtus sprendimus			
<b>STRATEGIJOS KŪRIMO SĖKMĖS KRITERIJAI</b>			
–	Sprendimai priimami vykdant efektyvius ir adaptuotus procesus. Kintančių organizacinių procesų ir procedūrų priežiūra bei supratimas	Savikritika dėl stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių. Pagrindinių probleminių sričių supratimas	Strateginių prioritetų supratimas. Mokymasis iš patirties
Strategiškai mąstantis vadovas, įvertinęs aplinkos neapibrėžtumą, sprendimus priima vykdydamas efektyvius ir adaptuotus procesus, kurie leidžia išnaudoti organizacijos stiprybes minimizuojant jos silpnybes, kad galima būtų maksimaliai išnaudoti išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei išvengti grėsmių, galinčių turėti neigiamą įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui			

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių, remiantis Malan, 2010, p. 33–34.

Akcentuojant pagrindines strateginio mąstymo sąsajų su verslo sprendimais interpretacijas, būtina pažymėti, kad „svarbiu veiksmu tampa kūrybingumas, gebėjimas atrasti išskirtinę idėją ir ją realizuoti valdant organizacijas“ (Kvedaravičius, Jesevičiūtė-Ufartienė, 2006: 107).

V. Bernatavičius, V. Juteikienė (2010: 98) nurodo, kad sprendimų priėmimo procesą bet kuriuo lygiu ar bet kuriame modelyje sudaro trys dalys:

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

Pagrįsti sprendimų pasirinkimą, tai reiškia įrodyti, kad būtent tas sprendimas yra tinkamiausias strateginei problemai tam tikromis aplinkos sąlygomis spręsti (Bivainis, Zinkevičiūtė, 2006: 100).

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

K. George (2006) nuomone, strateginio mąstymo praktinio taikymo galimybės atsiskleidžia sprendimų priėmimo procese, kai vadovai orientuojasi į netradicinius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis, o ne į taisyklių laikymąsi. E. Župerkienė (2009: 316) teigia, kad visų lygmenų organizacijų vadovai turi gebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, mąstyti globaliau, vadovauti didesniai žmonių skaičiui tam skirdami daug mažiau laiko, įkvėpti ir palaikyti savo darbuotojus nemenkindami jų atsakomybės už veiklos rezultatus, nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje, skatinti tai daryti ir savo darbuotojus, prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai, sugebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius (cit. Župerkienė, Žilinskas, 2008).

Aplinkos nestabilumas ir kompleksiskumas nusako jos apibrėžtumo lygį (priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių: informacijos nepakankamumas; žinių apie neteisingai priimtų sprendimų padarinius nepakankamumas; sprendėjo negebėjimas įvertinti aplinką veikiančių veiksnių, kurie turi įtakos organizacijos tikslų sėkmingam ar nesėkmingam įgyvendinimui), kuris turi įtakos organizacijos sprendimų priėmimo pobūdžiui (Gudonavičius, Savanevičienė, 2008: 363).

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

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

Būtent vadovo strateginis mąstymas ir priimami sprendimai kuria prielaidas organizacijos vystymuisi, plėtrai, pridėtinės vertės kūrimui.

## 2. Tyrimo metodologija

Siekiant įvertinti vadovų strateginio mąstymo sąsajas su verslo sprendimais, atlikta literatūros šaltinių lyginamoji analizė ir empirinis tyrimas. Empiriniam tyrimui atlikti taikyti šie metodai:

1. Anketinė apklausa. Anketą sudaro trys dalys: įvadinė, pagrindinė ir baigiamoji, pateikta 30 numeruojamų klausimų, tarp jų 1 – atvirasis. Tyrimo klausimyną galima suskirstyti į 4 blokus:

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

2. Rezultatų analizei ir grafiniam duomenų vaizdavimui naudotas programinis statistinių duomenų paketas *SPSS 18 for Windows* ir *Microsoft Office Excel* programa. Statistinei duomenų analizei taikyti šie metodai:

- *One-Way-ANOVA*, *Turkey* kriterijus – vidurkių skirtumams tikrinti ir statistiškai tarpusavyje nesiskiriančių vidurkių grupėms nustatyti;
- $\chi^2$  suderinamumo kriterijus – skirstinių skirtumams tikrinti;
- Spearmano ranginės koreliacijos koeficientas taikomas ranginių kintamųjų ryšiams tirti (Saudargienė, Vaitkevičius, 2006: 149). Kontingencijos koeficientas vadinamas Pirsono kontingencijos matu. Visų šių kintamųjų reikšmės gali būti vertinamos, remiantis 3 lentelėje pateiktomis interpretacijomis.

3 lentelė. Koeficientų empiriniai vertinimai

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

Šaltinis: sudaryta, remiantis Leonavičienė, 2006: 101

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, pasirinkta tokia populiacija: Lietuvoje veiklą vykdančių organizacijų vadovai. Statistikos duomenimis, 2012 m. sausio 1 d. Lietuvoje veiklą vykdė 83 624 ūkio subjektai. Tai sudarė 43,7 proc. visų įregistruotų įmonių (Ramoškaitė, 2012). Kai visuma yra didelė (50 000 ir daugiau narių) imties dydžiui nustatyti naudojama formulė:

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

Pagal šią formulę apskaičiuota: kai  $z = 1,96$ ;  $p = 0,95$ ;  $e = 5$  proc., vadovų imtį sudaro 73 respondentai. Tokio dydžio imtis tenkina tyrimą, atsižvelgiant į tiriamos srities specifiškumą. Nustačius reikiamą tiriamųjų skaičių, numatomas jų parinkimo būdas, kuris pagrįstas atsitiktinumo principu, t. y. visi populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Kardelis, 2005: 323).

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

## 2.1. Tyrimo rezultatai

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

Apklausoje dalyvavo 75 respondentai – 51 vyras ir 24 moterys.

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų (96 proc. visų respondentų, 24 moterys ir 48 vyrai) yra įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Apklausoje daugiausia dalyvavo aukščiausio lygio vadovai (49,3 proc.: 10 moterų ir 27 vyrai). Tolygus pasiskirstymas matomas tarp vidurinio (28 proc.: 8 moterys ir 13 vyrų) ir žemiausio lygio vadovų (5 proc.: 6 moterys ir 11 vyrų).

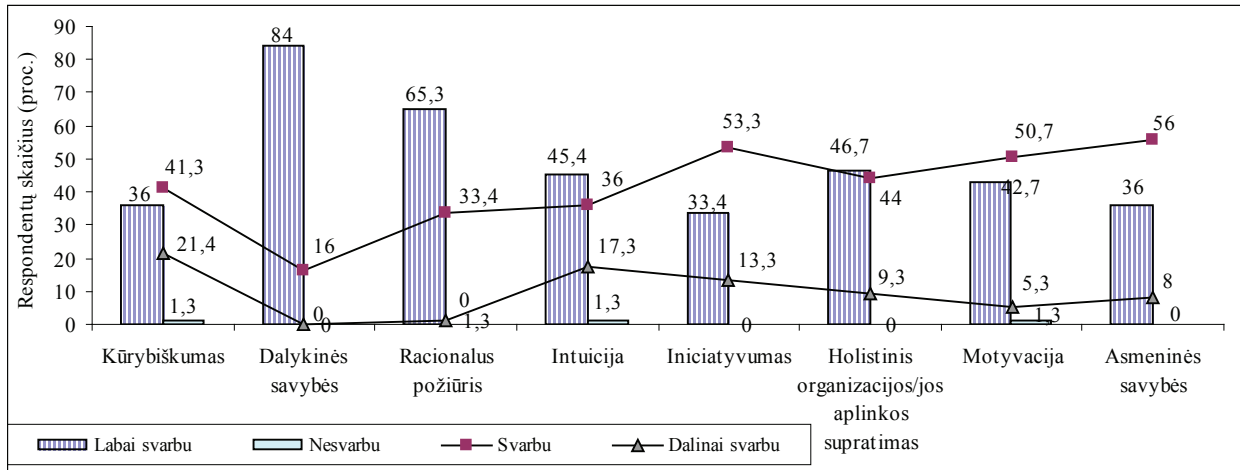
35 proc. (26 asmenys) visų respondentų dirba organizacijose, kurios teikia paslaugas, 23 proc. (17 asmenų) – gamyboje, 20 proc. (15 asmenų) – užsiima didmenine / mažmenine prekyba. 9 proc. (7 asmenys) visų respondentų dirba organizacijose, kurios užsiima didmenine / mažmenine prekyba ir kartu teikia paslaugas, 8 proc. (6 asmenys) užsiima gamyba ir didmenine / mažmenine prekyba, 3 proc. (4 asmenys) visų respondentų užsiima ir didmenine / mažmenine prekyba, ir teikia paslaugas, ir vykdo gamybą (toliau tekste – „kita veikla“, veiklos pobūdis mišrus).

## 2.2. Vadovų požiūris į strateginio mąstymo formuojamų įgūdžių svarbą priimant verslo sprendimus

Vertinant vadovų požiūrį į strategiškai mąstančių vadovų akcentuojamų įgūdžių svarbą priimant verslo sprendimus didžiausias dėmesys skiriamas dalykinėms savybėms (84 proc. visų respondentų, 63 asmenys) ir racionaliam požiūriui (65,3 proc. visų respondentų, 49 asmenys). Galima teigti, kad šios savybės vadovui padeda strategiškai mąstyti, orientuotis į netradicinius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis. 53,3 proc. visų respondentų (40 asmenų) svarbiu laiko iniciatyvumą, kuris yra viena būtinų sėkmingos veiklos prielaidų: skatinanti priimantįjį sprendimus būti sumaniam, kūrybingam, kurti naujas idėjas. Asmeninės savybės, respondentų nuomone, įmonių vadovams svarbios ne mažiau, nei visi jau minėti įgūdžiai. 42 vadovų (36 proc. visų respondentų) nuomone, asmeninės savybės yra svarbios priimant verslo sprendimus.

XXI amžiuje organizacijų vadovai, vadybininkai susiduria su dideliu informacijos srautu, klausimų sudėtingumu. Anksčiau buvo galima priimti sprendimą, remiantis esama informacija ir loginiu mąstymu, o šiandien šių priemonių priimti verslo sprendimui nebeužtenka. Būtina lavinti intuiciją ir kūrybingumą. Tyrimas rodo, kad aukščiausio lygio vadovai (24,1 proc. visų respondentų, 18 asmenų, vertinimo skalė „labai svarbu“), lyginant su vidurinės (14,7 proc. visų respondentų, 11 asmenų, vertinimo skalė „labai svarbu“) ir žemiausios grandies (6,7 proc. visų respondentų, 5 asmenys, vertinimo skalė „labai svarbu“) vadovais, verslo sprendimų priėmimo procese kur kas labiau vertina intuiciją. Intuicija – tai efektyvus lyderio bruožas, kurio dėka asmenys pasiekia aukštų rezultatų. Pastebėta, kad kuo mažesnė įmonė, tuo rečiau vadovai pasitelkia intuiciją. Tai galima paaiškinti atsakomybės prisiėmimo lygiu: esant didesnei atsakomybei, prioritetai teikiami patikrintam racionaliam mąstymui.

Kūrybingumas versle reiškia kurti naujoves, diegti įmonei naudingas idėjas. Tai svarbi varomoji jėga, skatinanti organizaciją tobulėti. Teisingai ir kryptingai siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus 36 proc. visų respondentų (27 asmenys) mano, kad priimant verslo sprendimus kūrybiškumas yra labai svarbus, tuo tarpu 31 vadovas (41,3 proc. visų respondentų) mano, kad kūrybiškumas yra svarbus.



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

Šaltinis: sudarytas, remiantis atliktais skaičiavimais SPSS

Tarp vadovų užimamų pareigų vadovavimo grandinėje ir būtinų įgūdžių priimant verslo sprendimus statistiškai reikšmingo ryšio nėra („kūrybiškumas“ –  $p = 0,913$ ; „dalykinės savybės“ –  $p = 0,641$ ; „racionalus požiūris“ –  $p = 0,955$ ; „intuicija“ –  $p = 0,047$ ). Statistinis patikimas ryšys nustatytas tarp „iniciatyvumo“ ( $p = 0,002$ ), „holistinio organizacijos ir jos aplinkos supratimo“ ( $p = 0,021$ ), „motyvacijos“ ( $p = 0,004$ ), „asmeninių savybių“ ( $p = 0,000$ ) ir vadovo užimamų pareigų vadovavimo grandyje. Tai patvirtina ir atliktas ANOVA testas ( $p > 0,05$ ).

Galima teigti, kad aukščiausio lygio vadovams priimant verslo sprendimus iniciatyvumas ir motyvacinių priemonių taikymas, siekiant sukurti palankesnes sąlygas, yra priimtinesni lyginant su žemiausio lygio vadovais. Taip pat jiems (aukščiausio lygio vadovams) svarbu visapusiškai suprasti organizaciją ir ją supančią aplinką lyginant su vidurinio lygio vadovais. Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad asmeninės savybės aukščiausio lygio vadovų vertinamos labiau lyginant su žemiausio ir vidurinio lygių vadovais.

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

- tarp „sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus“ ir „dalykinės savybės“ ( $0,361^{**}$  – Spearmano koreliacija). Gabūs, talentingi vadovai išsiskiria savo dalykinėmis savybėmis ir vertybinėmis orientacijomis, kurios padeda greičiau susiorientuoti sunkiai prognozuojamoje aplinkoje, neatitrūkti nuo vis spartėjančių pokyčių darbo aplinkoje, pasirinkti iš daugybės galimų alternatyvų geriausią, padedančią pasiekti nustatytų tikslų.
- tarp „sprendimo priėmimo metu stengiuosi išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus“ ir „iniciatyvumas“ ( $0,385^{**}$  – Spearmano koreliacija). Iniciatyva, kaip pirminė sąlyga, nes ginant savo nuomonę, priimant sprendimus, arba kilus konfliktui būtina turėti informacijos, kuri padėtų teisingai ir tiksliai elgtis. Siekiant verslo sėkmės vadovai turi rodyti iniciatyvą, paremtą motyvacinėmis priemonėmis ( $0,559^{**}$  – Spearmano koreliacija), nagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus, kad tam tikrai situacijai būtų pasirinkta tinkamiausia.



Galima taip pat paminėti, kad teiginys „priimdamas sprendimus apdoroju didelį informacijos kiekį“, atsižvelgiant į gautus rezultatus, nurodo tiesioginį ryšį su teiginiu „holistinis (vientisas) organizacijos ir jos aplinkos supratimas“ ( $r_s = 0,408^{**}$  – Spearmano koreliacija). Vadovų nuomone, priimant verslo sprendimus, svarbu atsižvelgti į kolektyvinį vadovavimą, gebėjimą dirbti su kitais sprendimus priimančiais žmonėmis. Vadovas turi gebėti perteikti savo darbuotojams vykdomos veiklos tikslus. Darbų perdavimas pavaldiniams suteikia jiems atsakomybę, atlikimo laisvės, kartu įtraukia į nenutrūkstamą organizacijos struktūros funkcionavimą ( $r_s = 0,430^{**}$  – Spearmano koreliacija). Įgaliojimų delegavimas užtikrina užduočių „nuleidimo“ procesą, į verslo procesus integruojant ir plėtojant bendradarbiavimą tarp vadovybės ir kitų darbuotojų, gerinant darbuotojų požiūrį į darbą, didinant iniciatyvumą, mažinant klaidų tikimybę, kas ir rodo, kad plėtojamas strateginis mąstymas. Darbuotojų skatinimas bendradarbiauti, suteikiant jiems balsą ar galimybę dalyvauti priimant svarbius verslo sprendimus, vadovui atliekant koordinatoriaus vaidmenį ( $r_s = 0,567^{**}$  – Spearmano koreliacija), didina išsipareigojimą organizacijai ir bendrą organizacijos produktyvumą.

### 2.3. Strateginio mąstymo ir priimamų verslo sprendimų sąsajų vertinimas, modelio sudarymas

Tyrimas parodė, kad 96 proc. visų respondentų (72 asmenys) sutinka su tuo, kad darbas turi tenkinti ne tik materialinius žmogaus poreikius, bet ir teikti moralinį pasitenkinimą, iš kurių 57,3 proc. visų respondentų (43 asmenys) nurodo, kad jiems darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus / patirtį. Tik realizuodamas save, valdydamas ir plėsdamas organizaciją, vadovas motyvuojamas siekti pelno, nes pats „pinigai“ nėra motyvacija. Be to, vadovas gali skatinti darbuotojų tobulinimąsi, nes duoti kitiems galima tada, kai pats turi ir supranti, kad turi. 45,3 proc. visų respondentų (17 – aukščiausio lygio vadovų, 12 – vidurinio lygio vadovų ir 5 – žemiausio lygio vadovai) yra patenkinti savo darbu, iš kurių visiškai patenkinti yra 27 vadovai (15 – aukščiausio lygio vadovų, 7 – vidurinio lygio vadovai ir 5 – žemiausio lygio vadovai, 36 proc. visų respondentų).

66,7 proc. visų respondentų (50 asmenų) vertina, kad didžioji dalis jų priimamų sprendimų yra teisingi ir užtikrina aukštą išskeltų tikslų įgyvendinimą (60 proc. visų respondentų, 45 asmenys), dalyvavimą mokymuose (38,7 proc. visų respondentų, 29 asmenys), delegavimą ir įgalinimą (42,7 proc. visų respondentų, 32 asmenys), patirties perdavimą kitiems (49,3 proc. visų respondentų, 37 asmenys), pokyčių valdymą (61,3 proc. visų respondentų, 46 asmenys), organizacijos vizijos įgyvendinimą (46,7 proc. visų respondentų, 35 asmenys), finansinius rezultatus per pastaruosius metus (50,7 proc. visų respondentų, 38 asmenys) ir naujovių taikymą (52 proc. visų respondentų, 39 asmenys).

Remiantis atliktos koreliacinės analizės duomenimis, stipriausios statistinės ir statistiškai reikšmingos sąsajos ( $p < 0,01$ ), atsižvelgiant į strategiškai mąstančių vadovų veiklos rezultatus, yra tos, kad vadovai, siekiantys aukštų finansinių rezultatų, deleguoja įgaliojimus žemesnio lygio vadovams ir juos įgalina ( $r_s = 0,430$ ), perduoda savo patirtį kitiems organizacijos nariams ( $r_s = 0,390$ ), nuolat įgyja naujų žinių ( $r_s = 0,491$ ), skatina taikyti naujoves ( $r_s = 0,443$ ) bei pokyčius organizacijoje ( $r_s = 0,485$ ), kurie užtikrina išskeltų tikslų ( $r_s = 0,513$ ) ir organizacijos vizijos ( $r_s = 0,695$ ) įgyvendinimą.

Vertinant respondentų požiūrį į strategijos rengimo proceso sampratą ir tai, kokia pozicija vadovaujama, priimant strateginius sprendimus, galima išskirti, kad 17 ir atitinkamai 30 apklausoje dalyvavusių vadovų (22,7 proc. ir 40 proc. visų respondentų) pritaria ir vadovaujasi teiginiu, kuris atskleidžia verslininkiško požiūrio mokyklos apibrėžimą: strateginiai procesai įgyvendinami, remiantis vadovo intuicija, patirtimi, įžvalgumu, intuityviu veiklos krypties pasirinkimu. 10,7 proc. visų respondentų (8 asmenys) pritaria kognityvinės (pažinimo) mokyklos idėjoms, kur pažinimas naudojamas strategijos kūrimo procese, remiantis kūrybinėmis interpretacijomis, patirtimi, kūrybiškumu, intuicija.

18,7 proc. visų respondentų (14 asmenų) pritaria „pozicinės mokyklos“ apibrėžimams apie strategijos rengimo procesą. 16 proc. respondentų (12 asmenų) pasirinko „dizaino mokyklos“ apibrėžimą, kuris įvardija santykį tarp išorinių ir vidinių organizacijos galimybių, vadovaujantis vadovų vertybėmis, prioritetais ir socialine atsakomybe. 13,3 proc. respondentų (10 asmenų) pritaria „kultūros mokyklos“ apibrėžimui, kuris atskleidžia organizacijos kultūros daromą įtaką sprendimų priėmimo procesams. 16 apklausoje dalyvavusių

sių vadovų (21,3 proc. visų respondentų) vadovaujasi pozicinės mokyklos (analitinis procesas) apibrėžimu, 12 vadovų (16 proc. visų respondentų) pasirinko „mokymosi mokyklos“ pateikiamą strategijos rengimo suvokimo sampratą. Mažiausiai, t. y. 2,7 proc. (2 asmenys), pritaria „planavimo mokyklos“ idėjoms, kur prieš pradėdant rengti strategiją išsiaiškinami pagrindiniai organizacijos tikslai ir uždaviniai.

Taigi apklausoje dalyvavę vadovai strateginių sprendimų procesą suvokia ir įgyvendina jį pagrįsdami savo patirtimi, intuityviais gebėjimais ir asmeninės vizijos kūrimu. Šiuo požiūriu rengdami strategiją vadovaujasi 40 proc. visų respondentų. Strateginis mąstymas padeda atrasti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą, kuris gali padėti įgyvendinti organizacijos viziją (stipriausias statistinis ir statistiškai reikšmingas ryšys  $r_s = 0,376$ ,  $p < 0,01$ ).

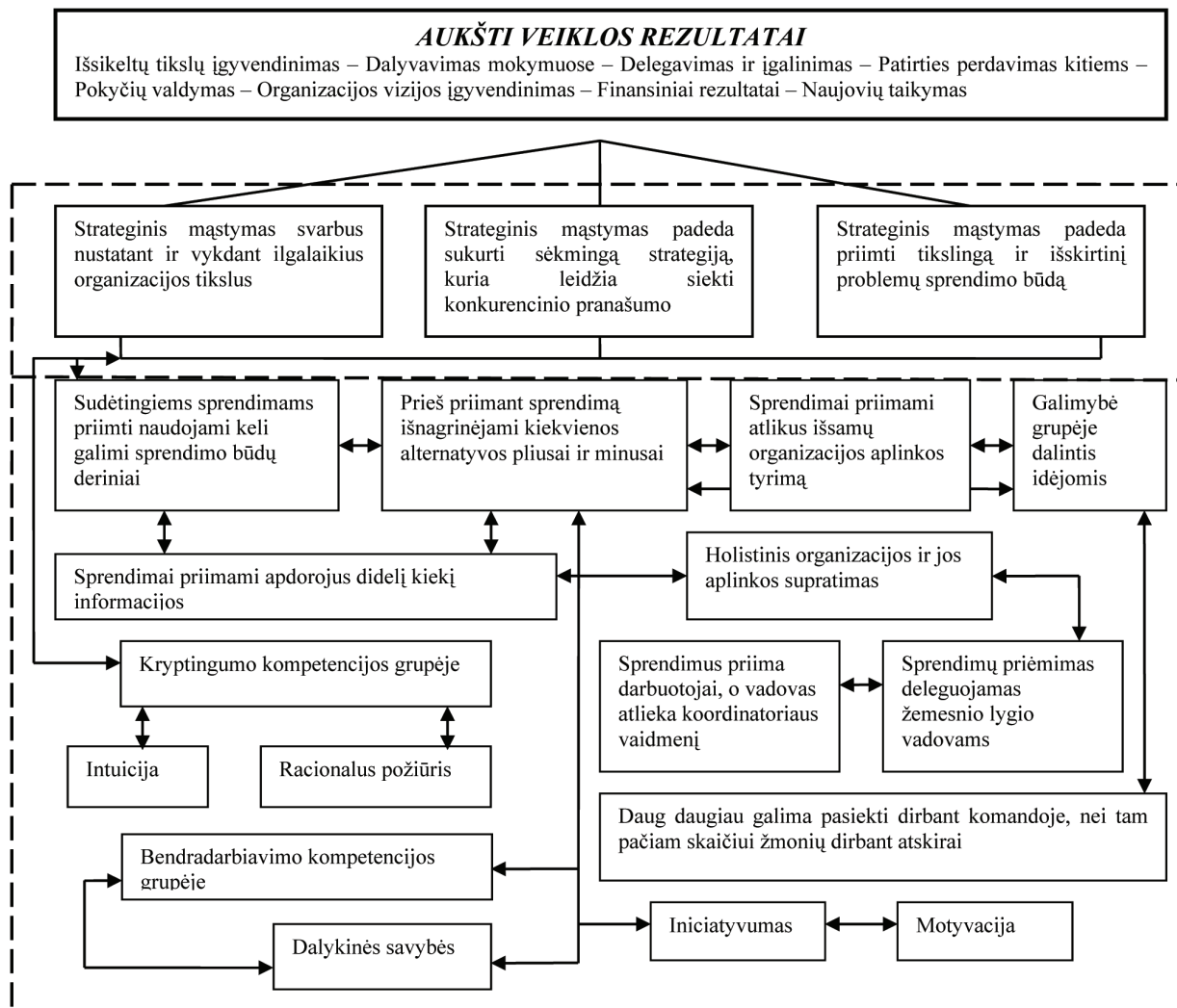
100 proc. visų dalyvavusių vadovų žino, kas yra strateginis mąstymas. 74,7 proc. visų respondentų (56 asmenys) visiškai sutinka, kad strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus, padeda sukurti sėkmingą strategiją, leidžiančią siekti konkurencinio pranašumo (62,7 proc. visų respondentų, 347 asmenys), priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą (50,7 proc. visų respondentų, 38 asmenys). Įmonės ir organizacijos, kurios mąsto strategiškai, sugeba sėkmingai dirbti (70,7 proc. visų respondentų, 53 asmenys).

Strategiškai mąstantis vadovas, deleguodamas įgaliojimus žemesnio lygio vadovams ir juos įgalindamas, geba priimti tikslingą ir išskirtinį problemų sprendimo būdą (Spearmano koreliacija – 0,361,  $p = 0,001$ ), todėl sukuriama (Spearmano koreliacija – 0,510,  $p = 0,000$ ) ir įgyvendinama (Spearmano koreliacija – 0,376,  $p = 0,001$ ) organizacijos vizija, leidžianti pasiekti konkurencinį pranašumą, skatinanti strateginius organizacijos pokyčius (Spearmano koreliacija – 0,372,  $p = 0,001$ ). Strateginių pokyčių iniciatyvus valdymas organizacijoje nukreiptas į aiškiai apibrėžtų ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimą (Spearmano koreliacija – 0,364,  $p = 0,001$ ) ir savos patirties perdavimą kitiems (Spearmano koreliacija – 0,367,  $p = 0,001$ ).

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

Išanalizavus atliktos anketinės apklausos duomenis, sukurtas strateginio mąstymo / verslo sprendimų sąveikos modelis (žr. 2 pav.). Atsižvelgiant į visas reikšmingas sąsajas, susijusias su strateginiu mąstymu priimant verslo sprendimus, galima teigti, kad organizacijos vadovai, taikydami strateginį mąstymą, kai priima verslo sprendimus, skatina siekti aukštų veiklos rezultatų. Strateginis mąstymas papildoma analitinius įgūdžius daugeliu aspektų (sintezės ir analizės, logikos ir paradoksalumo, konkretumo ir abstraktumo) sąsajomis.

Kiekvienas vadovas turi savo mąstymo įpročius. Modelis rodo, kad strateginio mąstymo taikymas organizacijų valdymo praktikoje skatina vadovą tobulėti kaip asmenybei. Tai leidžia kitaip pažvelgti į savo darbą, vadovautis ne konkretais darbo motyvais, o organizacijos veiklą vertinti visuotiniu požiūriu. Taigi vadovas, plėtodamas strateginį mąstymą, praplečia savo suvokimą, kaip valdyti organizaciją. Jis įgyja naujų gebėjimų, technikų, kaip motyvuoti darbuotojus, sukurti atitinkamą aplinką, kurioje darbuotojai sąmoningai prisiimtą atsakomybę (kiekvienas individualiai ir visi kartu) už jiems priskirtus tikslus ar uždutis. Teisingai motyvuotas darbuotojas paprastai yra patenkintas savo darbu, o tai skatina jį stengtis pavestas uždutis atlikti kuo efektyviau ir taip gerinti įmonės veiklos rezultatus. Taip darbuotojai ne tik tobulėja, bet ir palaikomas jų noras tobulėti, iniciatyvumas.



2 pav. Strateginio mąstymo / verslo sprendimų sąveikos modelis

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių

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

Prieš priimant verslo sprendimus būtina užtikrinti patikimą esamos situacijos vertinimą, skatinant puoselėti tarpusavio bendravimą, įtraukiant į sprendimo priėmimo ir įgyvendinimo procesą darbuotojus, tai jie supranta, kaip savo vaidmens įvertinimą, kuris skatina kūrybiškumą, įgyvendinant pokyčius organizacijoje, taikant modernias priemones. Modelis rodo, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose skatina vado-

vus sprendimų priėmimą deleguoti žemesnio lygio vadovams, vadovui atliekant tik koordinatoriaus vaidmenį, taip darbuotojams suteikiama daugiau savarankiškumo, kuris lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Kai valdymo problemos darosi vis sudėtingesnės ir didėja sprendimų bei pasekmių reikšmė bei jų materialinė vertė, vadovai stengiasi sprendimus pagrįsti, surasti optimalų variantą ir numatyti kiekvieno sprendimo padarinius. Modelis rodo, kad vadovai, prieš priimdami ir įgyvendindami verslo sprendimus, yra linkę atlikti išsamų organizacijos aplinkos tyrimą, apdoroti surinktą informaciją bei derindami analizės rezultatus išnagrinėti kiekvienos alternatyvos plusus ir minusus, taip jie ieško naujų idėjų inovatyviems sprendimams. Taigi vadovai tikslingai renkasi duomenis analizei ir jais remdamiesi priima į ateitį nukreiptus sprendimus, taikydami kelis galimus sprendimo būdų derinius. Jie geba pagrįsti savo apsisprendimą, prisiimdami atsakomybę už jo padarinius ir riziką, priimti iššūkius, generuodami ir pateikdami naujas idėjas, naujus veiklos metodus, inicijuodami ir įgyvendindami pokyčius. Čia pasitelkiamas oportunistinis strateginis mąstymas, kai reaguojama į sparčiai kintančią aplinką, susitelkiama ties smulkmenomis, ieškoma naujų alternatyvų.

Kita vertus, dėl laiko trūkumo, kai reikia įvertinti didelį kiekį informacijos ir greitai priimti sprendimą bei jį įgyvendinti, vadovai kartais linkę sprendimus priimti spontaniškai (paremti žiniomis, sukaupia patirtimi, intuicija), nepasitarę su darbuotojais, remdamiesi prielaida, „kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje“ (sprendimai priimami, atsižvelgiant į praeities įvykius). Čia dominuoja hipoteze pagrįstas strateginis mąstymas, kai atsižvelgiama į praeities įvykius. Vadovas remiasi žiniomis apie ankstesnes panašias situacijas ir prognozuoja alternatyvių pasirinkimo variantų rezultatą esamoje situacijoje. Remdamasis savo patirtimi, jis pasirenka alternatyvą, kuri buvo rezultatyvi praeityje. Čia dominuoja įgintas strateginis mąstymas (intuicija).

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

## Išvados

Teoriniu aspektu strateginiam mąstymui priimant verslo sprendimus suteikiamas abstraktus konceptas, kuris atskleidžia vadovavimo ir tolesnės veiklos perspektyvas, atliekant vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių ir jų pokyčių vertinimą, kuriant visuminį situacijos vaizdą, įvertinus sudėtinius šio mąstymo pobūdžio veiksnius.

Sprendimų priėmimo procese dėmesys skiriamas vadovo mąstymo pobūdžiui, atsižvelgiant į aplinkos neapibrėžtumo laipsnį, sprendimo specifiką, kuri grindžiama pažinimu ar racionalumu. Įvertinus strateginio mąstymo išskiriamų elementų sąsajas su verslo sprendimais nustatyta, kad:

- 1) strateginis mąstymas padeda surasti tikslingą sprendimą, kuris sukuria sėkmingos strategijos prielaidą, leidžia įgyvendinti organizacijos viziją ir pasiekti konkurencinį pranašumą, lanksčiai reaguojant į aplinkos pokyčius.
- 2) strateginis mąstymas svarbus nustatant ir vykdant ilgalaikius organizacijos tikslus, perduodant savo patirtį kitiems organizacijos nariams;
- 3) stipriausios statistinės bei statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp didelio informacijos kiekio apdorojimo ir visuminio organizacijos ir jos supančios aplinkos supratimo deleguojant sprendimų priėmimą žemesnio lygio vadovams, kai vadovai atlieka tik koordinatoriaus vaidmenį;
- 4) stipriausios statistinės ir statistiškai reikšmingos sąsajos priimant verslo sprendimus išskiriamos tarp iniciatyvumo ir tinkamos motyvacijos sistemos.

Strateginio mąstymo/verslo sprendimų sąveikos modelis rodo, kad verslo sprendimai vadovų priimami strategiškai mąstant, kai skiriami šie strateginio mąstymo elementai: holistinis, kūrybinis ir analitinis mąstymas, konkurencinis pranašumas, aiški ateities vizija. Vadovai, priimdami verslo sprendimus, taiko intuityvaus strateginio mąstymo modelį.

## Literatūra

- Bivainis, J., Zinkevičiūtė, V. (2006). Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas [interaktyvus]. *Ūkio technologijos ir ekonomikos vystymas*, Vol. 12, No. 2, p. 99–107. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-06-01].
- Bernatavičius, V., Juteikienė, V. (2010). Sprendimų priėmimo tobulinimo pramonės įmonėse analizė [interaktyvus]. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, T. 2, Nr. 4, p. 98–102.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency [interaktyvus]. *MCB University Press*, No. 39/1, p. 63–70. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-15].
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach [interaktyvus]. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, p. 336–354. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-15].
- Brønn, P. S. (2001). Communication managers as strategists? Can they make the grade? Academic Papers [interaktyvus]. *Norway: Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 4, p. 313–319.
- Farmani, G., Yajam, H., Monnavarian, A. (2011). *Strategic thinking in Benetton* [interaktyvus], Vol. 12, No. 2, p. 63–72. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-28].
- George, K. (2006). *Coaching into greatness – 4 steps to success in business and life*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 268 p.
- Gudonavičius, L., Savanevičienė, A. (2007). Kūrybiškumo rolė priimant strateginius sprendimus [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, p. 636–642. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-05-03].
- Gudonavičius, L., Savanevičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus [interaktyvus]. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, p. 362–367. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-05-29].
- Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (edukologiniai ir kiti socialiniai mokslai). Vadovėlis. Trečias leidimas. Kaunas: Technologija, 400 p.
- Kourdi, J. (2010). *Verslo strategijos: efektyvių sprendimų vadovas*. Vilnius: Alma litera, 276 p.
- Kvedaravičius, J., Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2006). Minties veikla valdant ir vystant organizacijas [interaktyvus]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 39, p. 105–128. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-12-15].
- Kvedaravičius, J., Padriezienė, R. (2010). Sisteminio mąstymo įtaka valdymo sprendimams [interaktyvus]. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 54, p. 85–96. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2012-02-15].
- Lawrence, E. (1999). *Strategic Thinking. A Discussion Paper* [interaktyvus]. Canada, p. 1–15. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-29].
- Lawton, J., Tavakoli, I. (2005). Strategic thinking and knowledge management [interaktyvus]. *Handbook of business strategy*, p. 155–160. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-05-03].
- Leonavičienė, T. (2006). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: VPU leidykla, 126 p.
- Malan, R. (2010). *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*. A dissertation [interaktyvus]. Australia: Faculty of Business. Prieiga internetu: [http://eprints.usq.edu.au/93872/Malan\\_2010\\_whole.pdf](http://eprints.usq.edu.au/93872/Malan_2010_whole.pdf) [žiūrėta 2012-01-25].
- Maxwell, W. J. (2010). *Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking* [interaktyvus]. weLEAD Online Magazine. Prieiga per EBSCO [žiūrėta 2011-06-26].
- Moseley, G. B. (2009). *Managing Health Care Business Strategy*. Canada: Jones and Bartlett Publishers, LLC, 344 p.
- Ramanauskas, J. (2010). *Strateginio valdymo metodai*. Mokomoji knyga (El. versija). Klaipėda: Socialinių mokslų fakultetas, 178 p.
- Ramoškaitė, I. (2012). *Lietuvos verslo veidrodis – daugiausia smulkių prekybininkų ir automobilių meistrų* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://vz.lt/article/2012/1/6/lietuvos\\_verslo\\_veidrodis\\_daugiausia\\_smulki%C5%B3\\_prekybinink%C5%B3\\_ir\\_automobili%C5%B3\\_meistr%C5%B3](http://vz.lt/article/2012/1/6/lietuvos_verslo_veidrodis_daugiausia_smulki%C5%B3_prekybinink%C5%B3_ir_automobili%C5%B3_meistr%C5%B3) [žiūrėta 2012-01-07].
- Rose, E. (2008). *Employment Relations, third edition*. England: Pearson Education Limited, 717 p.
- Saudargienė, A., Vaitkevičius, R. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla, 224 p.
- Štůsek, J., Ulrych, L. (2008). Strategic thinking in the management of agribusiness companies [interaktyvus]. *Czech Republic*, Vol. 54, No. 3, p. 117–124. Prieiga per EMERALD [žiūrėta 2011-04-27].
- Župerkienė, E. (2009). Vadovų gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą [interaktyvus]. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 312–325.

## CONNECTIONS BETWEEN STRATEGIC THINKING AND BUSINESS DECISIONS

VIOLETA GRUBLIENĖ, LINA ŠIMKUVIENĖ  
Klaipėda University (Lithuania)

### Summary

In this article connections between strategic decisions and decision making are analyzed in theoretical and practical aspects. It is emphasized that, when making business decision, managers with strategic thinking pay much attention to the environment and opportunities that it offers, analysis of future consequences, feedback and learning; organization as a whole and relations within it. While writing this article, scientific sources were analyzed and summarized, managers of various competing organizations of trade, manufacturing and services from Vilnius, Klaipėda, Kaunas, Šiauliai, Telšiai regions were surveyed. The results of the research proved the hypothesis, that those managers who develop strategic thinking achieve higher results.

Relevance of the research. Rapid economic development, changes in business environment, raise new demands for enterprises that aim to overcome competition. In these circumstances business decisions become main factor in gaining competitive advantage. These decisions determine the way organization will go and where it will lead.

Object of the article – elements of strategic thinking.

Goal of the article – after determining the connections between strategic thinking and business decisions, provide a model of connections between strategic thinking and business decisions.

Tasks of the article:

- inspect the concept of strategic thinking and decision making on theoretical level;
- evaluate connections between strategic thinking and business decisions;
- to provide a model of connections between strategic thinking and business decisions.

Main conclusion. Business decisions are made by managers who follow strategic thinking that manifests itself in several elements: holistic, creative and analytical thinking, competitive advantage, clear vision of the future. Managers make business decisions apply intuitive model of strategic thinking.

KEY WORDS: *strategic thinking, strategic management, strategic planning, business decisions, connections.*

JEL CODES: M10, M12, L2.