

VADOVO STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA VALDANT ORGANIZACIJĄ

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-02

Anotacija. Šiame straipsnyje analizuojama kompetencijos samprata teoriniame kontekste, aptariant skirtingų autorių požiūrius į kompetencijos apibrėžimą ir struktūrą. Darbe išsamiai nagrinėjamos įmonės vadovo kompetencijos, akcentuojant jų daugialypiškumą ir daromą įtaką valdant šiuolaikines organizacijas. Itin didelis dėmesys skiriamas strateginėms vadovo kompetencijoms, kurios skirstomos į keturis pagrindinius blokus: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą. Tiriamąją dalyje pristatomas UAB „Lakameda“ atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kaip vadovo strateginės kompetencijos pasireiškia valdant organizaciją ir kaip jas vertina darbuotojai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai geriausiai vertina vadovo lyderystės ir strateginio mąstymo kompetencijas, o kryptingumo ir bendradarbiavimo kompetencijos vertinamos kaip mažiau reikšmingos. Daroma išvada, kad visos keturios kompetencijų grupės yra svarbios organizacijos efektyvumui, tačiau jų įgyvendinimo lygis skiriasi, išryškinant stipriąsias vadovo savybes ir tobulintinas sritis.

Reikšminiai žodžiai: kompetencija, vadovo kompetencijos, strateginės kompetencijos.

IVADAS

Šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje organizacijų sėkmę vis labiau lemia vadovų gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie naujų iššūkių, efektyviai naudoti turimus išteklius ir įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ypatingas vaidmuo tenka vadovų kompetencijoms, jos tampa esminiu veiksniu užtikrinant organizacijų veiklos efektyvumą ir tvarumą.

Tyrimo aktualumas. Spartūs pasaulio pokyčiai – socialiniai, ekonominiai, technologiniai, kultūriniai – ir jų pasekmės kelia naujus reikalavimus šiuolaikinėms organizacijoms. Ypač pasikeitė reikalavimai vadovo kompetencijai dėl jo veiklos ypatybių, nes vis dažniau tenka dirbti netikrumo kupinoje aplinkoje ir priimti sprendimus, atitinkančius tokią aplinką. Greitai besikeičiančioje aplinkoje sėkmingai dirbančiais laikomi tie vadovai, kurie supranta save, aplinkos pokyčius, sugeba prisiimti atsakomybę už savo vizijas ir veiklą. Lankstumas, sugebėjimas prisitaikyti ir tolerancija tokioje aplinkoje yra skiriamieji sėkmingo vadovo bruožai (Petkevičiūtė, 2017).

Šiandieninėje verslo aplinkoje, pasižyminčioje skaitmenine transformacija, globalizacija ir didėjančia konkurencija, ypač svarbios strateginės vadovų kompetencijos. Kompetencijos samprata evoliucionavo nuo grynai techninių ir profesinių gebėjimų iki kompleksinio modelio, apimančio žinias, įgūdžius, vertybes ir asmeninius bruožus. Jos apibrėžiamos kaip gebėjimų ir asmeninių savybių visuma, leidžianti vadovams aktyviai prisidėti prie konkuren-

cinio pranašumo siekimo ir išlaikymo. Kadangi nuo vadovo strateginių kompetencijų priklauso sėkminga organizacijos veikla, aktualu išsiaiškinti, kurios strateginės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia yra jų raiška visoje organizacijoje.

Tyrimo objektas – vadovo strateginių kompetencijų raiška valdant organizaciją.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant organizaciją.

Uždaviniai:

- 1) apibrėžti kompetencijos sampratą;
- 2) teoriškai pagrįsti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant organizaciją;
- 3) ištirti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant verslo įmonę UAB „Lakameda“.

Tyrimo metodai ir tyrimo metodologija. Siekiant apibrėžti kompetencijos sampratą ir pagrįsti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant organizaciją buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sintezė ir informacijos apibendrinimas. Vadovo strateginių kompetencijų raiškai valdant organizaciją nustatyti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Verslo įmonės UAB „Lakameda“ darbuotojų nuomonės tyrimas apie strateginių kompetencijų raišką atliktas 2025 m. kovo mėn.

1. KOMPETENCIJOS SAMPRATOS TEORINIS ASPEKTAS

Kompetencija yra aiškių ir numanomų žinių, elgsenos ir įgūdžių derinys, suteikiantis asmeniui potencialą ir gebėjimą efektyviai atlikti užduotis

(Ershadi, Moghaddam ir Ezabadi, 2023). Sąvoka „kompetencija“ pabrėžia, kad kompetencija nėra tik žinių ar įgūdžių rinkinys – tai kompleksinis bruožas, leidžiantis asmeniui sėkmingai veikti įvairiose situacijose.

Kompetencijos samprata mokslinėje literatūroje plėtojama jau keletą dešimtmečių. Anot McClelland (1973), pirmiausia dėmesys buvo kreipiamas į tai, kaip nustatyti ne tiek formalius intelekto rodiklius, kiek praktinius gebėjimus, susijusius su konkrečiu darbo veiklos efektyvumu. Vėliau Boyatzis (1982) sistemingai išnagrinėjo vadinamuosius kompetencijos blokus (angl. *Competency Clusters*), integruodamas į vieną visumą individų mokėjimus, įgūdžius, motyvus, socialinius vaidmenis ir žinias.

Lietuvos mokslininkai, analizuojantys kompetencijų klausimus (Ginevičius, 2009; Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003), išplečia kompetencijos sampratą, akcentuodami ne vien formalių žinių ir įgūdžių svarbą, bet ir gebėjimą holistiškai (visapusiškai) veikti tam tikroje aplinkoje. Kartu pabrėžiama, kad svarbi ne tik turima informacija, bet ir asmens vertybės, laikysena ir lankstus prisitaikymas prie kintančių sąlygų. Taigi kompetencija vertinama kaip nuolatinis mokymosi, savęs tobulinimo ir atnaujinimo procesas (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Kadangi įvairių mokslininkų pateikiamos kompetencijos apibrėžtys gali skirtis priklausomai nuo laikotarpio, tyrimų lauko (vadybos, psichologijos, edukologijos), geografijos, toliau pateikiama lyginamoji lentelė, iliustruojanti skirtingus kompetencijos aspektus, kuriuos išryškina tyrėjai (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Mokslininkų įžvalgų apie kompetencijos sampratą palyginimas

Autorius (metai)	Kompetencijos apibrėžtis	Pagrindiniai akcentai
Ginevičius (2009)	Kompetencija – visuma specifinių žinių, įgūdžių, patirties, socialinių ir vertybinių nuostatų, reikalingų sėkmingai veiklai konkrečioje organizacijoje.	– Darbinis ir socialinis kontekstas – Kompleksiškas žinių, įgūdžių ir vertybių derinys – Orientacija į specifinės organizacijos poreikius
Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003)	Pabrėžiamos vadybinės kompetencijos, kurias sudaro profesiniai (techniniai) įgūdžiai, asmeniniai bruožai, komunikaciniai gebėjimai ir strateginis mąstymas.	– Holistinis požiūris į vadybą – Lyderystės ir strateginio mąstymo svarba – Vadovo ir organizacijos ilgalaikio rezultato priklausomybė nuo asmeninių vertybių
Želvys (2010)	Kompetenciją apibrėžia kaip nuolat atnaujinamą profesinių, bendrųjų (socialinių, metodinių) įgūdžių ir asmeninių savybių visumą, leidžiančią efektyviai veikti.	– Nuolatinis atnaujinimas ir besikeičianti aplinka – Nuostata, kad mokymasis tęsiasi visą gyvenimą – Didelis dėmesys pokyčių ir inovacijų valdymui
Sousa ir Rocha (2021)	Kompetencija – tai integruota vertybių, žinių ir gebėjimų visuma, kuri pasireiškia per elgesį ir veiksmų rezultatus, atitinkančius skaitmeninio amžiaus keliamus reikalavimus darbo aplinkoje.	– Skaitmeninių kompetencijų aspektas – Orientacija į rezultatus – Kompetencijų pritaikumas nuolat kintančioje darbo aplinkoje
Jokubauskienė ir Bytautienė (2022)	Kompetencija yra integruota žinių, gebėjimų, vertybių ir nuostatų visuma, leidžianti asmeniui efektyviai veikti skaitmeninėje aplinkoje, pasižyminti gebėjimu prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių technologinių iššūkių.	– Skaitmeninių kompetencijų daugiasluoksniškumas – Tarpdalykiškumas – Asmens mokymosi svarba
Ramanauskas ir Stankevičienė (2021)	Kompetencija apibrėžiama kaip dinamiškas konstruktas, apimantis ne tik profesines žinias, bet ir socioemocines kompetencijas, kurios leidžia efektyviai veikti hibridinėje darbo aplinkoje, derinant tradicinius ir nuotolinius darbo metodus.	– Bendravimo ir emocijų supratimo gebėjimai – Hibridinio darbo įgūdžiai – Technologijų ir žmogiškųjų santykių suderinamumas

Sudaryta darbo autorių

1 lentelėje matyti, kad didžioji dauguma autorių sutaria dėl kelių esminių kompetencijos požymių:

- 1. Daugiasluoksniškumas.** Kompetenciją sudaro ne vien techninės žinios, bet ir vertybiniai, asmenybiniai, socialiniai ir strateginiai gebėjimai.
- 2. Kontekstualumas.** Kompetencija pasireiškia konkrečiuose veiklos (darbo, bendravimo, mokymosi) kontekstuose, todėl tai nėra abstrakti savybė, o veikiau gebėjimas pritaikyti žinias ir įgūdžius.
- 3. Nuolatinės kaitos poreikis.** Dėl greitų technologinių ir ekonominių pokyčių asmens kompetencija turi būti nuolat atnaujinama, siekiant išlaikyti konkurencingumą.

Atsižvelgiant į mokslininkų pateikiamas kompetencijos sampratas, galima daryti išvadą, kad kompetencija šiandieniniame kontekste suvokiama kaip dinamiškas, įvairiapusis konstruktas, apimantis ne tik žinias ir praktinius įgūdžius, bet ir asmenines bei vertybines charakteristikas. Tai yra kiekvieno specialisto (ir ypač vadovo) gebėjimas suvokti nuolat kintančią aplinką, priimti tinkamus sprendimus, kūrybiškai ir lanksčiai veikti ir išlaikyti vidinę motyvaciją bei atsakomybę už veiklos rezultatus.

2. ĮMONĖS VADOVO KOMPETENCIJŲ TEORINIS ASPEKTAS

Sėkmingas organizacijos valdymas reikalauja ne tik formalių žinių ar techninių įgūdžių, bet ir visapusiškos vadovo kompetencijos. Pasak Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003), efektyvus vadovavimas grindžiamas strateginiu mąstymu, kūrybišku problemų sprendimu ir gebėjimu formuoti ir stiprinti komandą. Ginevičius (2009) pabrėžia, kad vadovui itin svarbūs ne tik asmeniniai bruožai ar motyvacija, bet ir išvalgumas technologinių bei rinkos pokyčių atžvilgiu. Be to, Boyatzis (1982) teigia, jog vien profesinės žinios negarantuoja sėkmės – vadovavimo efektyvumui didelę įtaką daro vertybinės nuostatos ir motyvacijos veiksniai, lemiantys darbo stilių ir organizacijos rezultatus.

Naujausių tyrimų autoriai, kaip antai Mani ir Mishra (2022), papildė šią perspektyvą, pabrėždami, kad šiuolaikiniam vadovui būtinas kognityvinis lankstumas ir technologinis įgalumas, leidžiantis sėkmingai veikti nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje. Jie teigia, kad šiuolaikinio vadovo kompetencijų portfelyje ypač svarbūs tampa tarpkultūriniai gebėjimai ir etiškas sprendimų priėmimas.

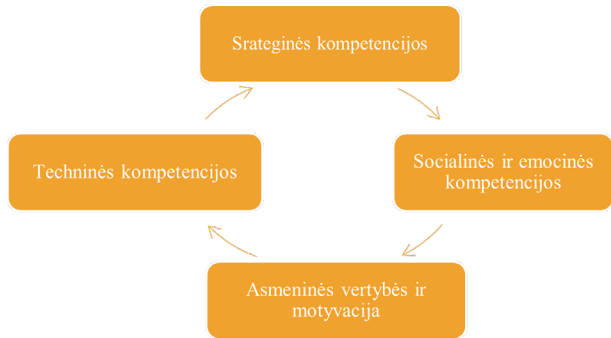
Skirtingi autoriai siūlo įvairias vadovo kompetencijų klasifikacijas. Vis dėlto esminiai komponentai dažnai sutampa – jie nurodo, kad vadovas turi subalansuoti ne tik funkcinės srities įgūdžius, bet ir ilgalaikį platų požiūrį į organizacijos vystymą. Mokslininkų požiūris į vadovo kompetencijas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Skirtingų autorių pateikiamų vadovo kompetencijų sričių palyginimas

Autorius	Vadovų kompetencijų grupės	Akcentuojami aspektai
Boyatzis (1982)	– Specialiosios (techninės) kompetencijos – Socialinės ir emocinės kompetencijos – Vertybinės savybės	Teigia, kad gilesnę įtaką organizacijos rezultatams lemia giliosios (motyvų, socialinių įgūdžių) kompetencijos, o techninės yra būtinas, bet pradinis lygis.
Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003)	– Vadybiniai ir administraciniai įgūdžiai – Lyderystės ir bendradarbiavimo gebėjimai – Strateginis mąstymas	Pabrėžia, kad vadovo veiklos sėkmė priklauso nuo lyderystės ir aiškos ilgalaikės vizijos, skatinančios inovacijas ir darbuotojų įsitraukimą.
Spencer ir Spencer (1993)	– Techniniai įgūdžiai – Kognityviniai gebėjimai – Socialiniai ryšiai – Motyvacija ir vertybės	Akcentuoja, kad asmens bruožai ir motyvacijos lygis daro didžiausią įtaką efektyvumui.
Mani ir Mishra (2022)	– Kognityvinis lankstumas – Technologinis įgalumas – Tarpkultūriniai gebėjimai – Etiškas sprendimų priėmimas	Išryškina vadovų poreikį lanksčiai mąstyti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, valdyti technologinius pokyčius ir derinti globalius bei lokalius verslo aspektus.

Sudaryta darbo autorių

Galima daryti išvadą, kad vadovo kompetencijos apima ne tik techninę arba profesinę dimensiją, bet ir socialinius, strateginius, vertybinius elementus. Gebėjimas suderinti šiuos elementus yra ypač svarbus, norint sėkmingai valdyti organizaciją ir užtikrinti jos ilgalaikį gyvybingumą. Vadovo kompetencijų vizualizacija pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Vadovo kompetencijų modelis
Sudaryta darbo autorių

Šis modelis pabrėžia keturių kompetencijų svarbą ir jų tarpusavio sąveiką:

- **Strateginė kompetencija:** apima ilgalaikę viziją, inovacijų paiešką ir gebėjimą analizuoti ateities perspektyvas.
- **Techninė kompetencija:** sudaro žinių ir profesinių įgūdžių pagrindą, leidžiantį spręsti specifinius uždavinius.
- **Socialinė ir emocinė kompetencija:** vadovo gebėjimas burti, motyvuoti ir palaikyti žmonių komandą, aiškiai ir tikslingai komunikuoti.

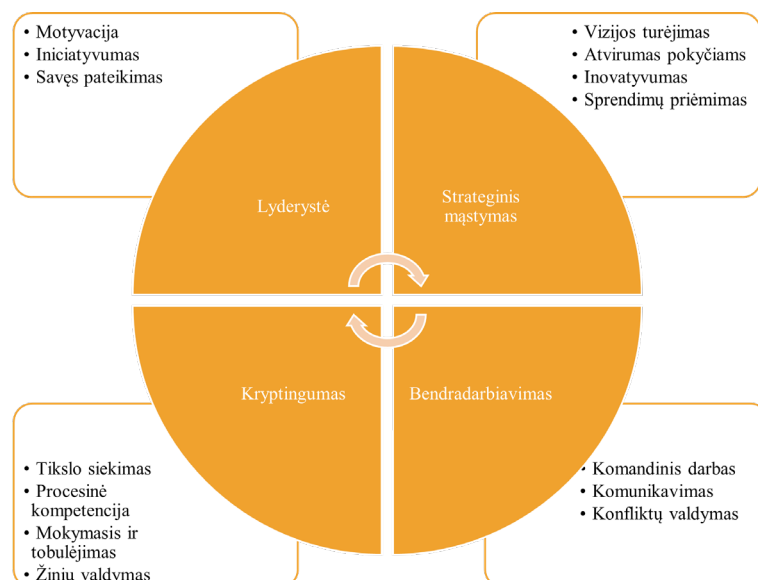
- **Asmeninės vertybės ir motyvacija:** formuoja etinį ir moralinį vadovo pamatą, daro įtaką priimamų sprendimų kokybei, darbo kultūrai ir tarpusavio santykiams.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinio įmonės vadovo kompetencijų sistema yra daugialypė ir dinamiška. Įvairiuose darbuose, nuo klasikinių autorių (Boyatzis, 1982; Spencer ir Spencer, 1993) iki naujausių tyrėjų (Ershadi, Moghaddam ir Ezabadi, 2023), matomas kompetencijų sampratos evoliucionavimas, vis didesnį svorį įgyjant skaitmeninėms transformacijoms, tvaraus valdymo ir tarpkultūrinių gebėjimų aspektams. Vadovo sėkmė šiandieniniame kontekste priklauso nuo gebėjimo harmoningai derinti visas keturias kompetencijų sritis: strateginę, techninę, socialinę ir emocinę bei vertybinę. Tai leidžia įmonei išsiskirti konkurencinėje aplinkoje.

3. STRATEGINĖS VADOVO KOMPETENCIJOS

Strateginio valdymo kontekste pabrėžiama, kad strateginio valdymo kompetencijos – tai įgūdžių ir asmeninių savybių visuma, leidžianti vadovams aktyviai prisidėti prie konkurencinio pranašumo siekimo ir išlaikymo (Ershadi, Moghaddam ir Ezabadi, 2023). Tai rodo, kad strateginės kompetencijos padeda vadovui ne tik kurti organizacijos ateities viziją, bet ir užtikrinti ilgalaikę jos sėkmę dinamiškoje verslo aplinkoje.

Strateginės kompetencijos apima įvairius vadovo gebėjimus, kuriuos galima suskirstyti į keturis blokus: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas (žr. 2 pav.).



2 pav. Vadovo strateginių kompetencijų blokas

Sudaryta autorių: pagal Savanevičienę, A., Silingienę, V., Stukaitę, D. ir Vaitkevičius, S. (2007). *Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas.

Šių kompetencijų visuma leidžia vadovui lanksčiai reaguoti į išorės pokyčius, efektyviai motyvuoti ir užtikrinti ilgalaikę organizacijos plėtrą (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė ir Vaitkevičius, 2007).

Lyderystė pirmiausia siejama su įkvepiančia motyvacija, kuri skatina darbuotojus dirbti išvien ir tikėti bendru tikslu. Lyderis ne tik pateikia aiškią viziją, bet ir veikia kaip iniciatyvumo pavyzdys – imasi atsakomybės pastebėjęs naujas galimybes ar kylančias problemas. Pasak Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003), vadovo gebėjimas uždegti darbuotojus ir užtikrinti, kad jų pastangos būtų pripažįstamos, daro tiesioginę įtaką ir organizacijos, ir asmens motyvacijai.

Kotter (1990) taip pat išskiria, kad lyderystė yra ne tik gebėjimas vadovauti, bet ir gebėjimas įkvėpti darbuotojus, skatinant jų įsitraukimą ir motyvaciją (Kotter, 1990). Coronado-Maldonado ir Benítez-Márquez (2023) pabrėžia emocinio intelekto svarbą lyderystei – empatija, socialiniai įgūdžiai ir savęs suvokimas tampa būtini kuriant pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą. Boyatzis (1982) akcentuoja, kad lyderystės efektyvumas priklauso ne tik nuo techninių žinių, bet ir nuo motyvacinės bazės, kuri skatina vadovą veikti nuosekliai ir kryptingai.

Lyderystei svarbus ir savęs pateikimas – tai reiškia ne vien vadovo viešąjį įvaizdį, bet ir gebėjimą pristatyti organizacijos vertybes, tikslus ir sukauptą patirtį taip, kad darbuotojai jaustų vadovybės pasitikėjimą ir paramą (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė ir Vaitkevičius, 2007).

Strateginis mąstymas apima tokias sritis kaip vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas ir sprendimų priėmimas. Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis mąstymas yra ne vien racionalus planavimas, bet ir kūrybiškas problemų sprendimas ir organizacijos veiklos matymas platesniame kontekste. Rumelt (2011) savo strateginio valdymo modelyje akcentuoja, kad veiksminga strategija reikalauja ne tik analizės, bet ir gebėjimo identifikuoti esminius rinkos pokyčius ir konkurencinius pranašumus.

Jei vadovas taiko strateginį mąstymą, organizacija dažnai pasižymi didesniu lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų. Strateginis mąstymas yra būtinas organizacijos konkurencingumui, nes leidžia vadovams identifikuoti ilgalaikes augimo galimybes ir efektyviai reaguoti į išorinius pokyčius (Ginevičius, 2009).

Dar vienas svarbus strateginio mąstymo aspektas – inovacijų valdymas. Christensen (1997) inovacijų teorijoje pabrėžia, kad ilgalaikė įmonių sėkmė priklauso nuo gebėjimo diegti naujoves, o vadovo vaidmuo čia tampa esminis. Inovatyvūs vadovai ne tik

skatina kūrybiškumą savo organizacijoje, bet ir sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali eksperimentuoti ir mokytis iš klaidų.

Kryptingumas užtikrina, kad išsikelti organizacijos tikslai būtų sistemingai pasiekiami. Pirmas šios kompetencijų grupės aspektas – tikslo siekimas, reikalaujantis disciplinos, aiškių rodiklių ir motyvuojančios vizijos.

Kaplan ir Norton (1996), sukūrę subalansuotų rodiklių sistemą (*Balanced Scorecard*), pabrėžia, kad aiškūs strateginiai tikslai ir jų matavimas padeda organizacijai nuosekliai judėti link rezultatų. Drucker (1954) jau anksčiau yra pastebėjęs, kad vadovai, gebantys tinkamai struktūrizuoti tikslus ir veiklos procesus, pasiekia didesnę veiklos efektyvumą.

Procesinė kompetencija išryškina procesų valdymo svarbą: subalansuoti ištekliai, aiškiai apibrėžta atsakomybė ir išmatuojami rezultatai lemia efektyvų darbą. Mokymasis ir tobulėjimas taip pat būtinas, nes tik taip organizacija išlieka konkurencinga ir gali prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Pasak Petkevičiūtės (2003), vadovo asmeninis tobulėjimas veikia kaip katalizatorius, skatinantis ir pavaldinių norą mokytis. Galiausiai žinių valdymo gebėjimai padeda sukurti sistemą, kurioje visa geroji praktika, patirtys ir inovacijos išlieka ir tampa pasiekiamos visiems darbuotojams.

Bendradarbiavimas – ketvirtoji strateginių kompetencijų grupė – susijusi su komandiniu darbu, veiksmingu komunikavimu ir konfliktų valdymu. Ramanauskas ir Stankevičienė (2021) savo tyrime pabrėžia, kad COVID-19 pandemija ir nuotolinio darbo paplitimas iš esmės pakeitė reikalavimus vadovų bendradarbiavimo kompetencijoms. Jie teigia, kad efektyvus vadovas turi gebėti kurti ir palaikyti komandas hibridinėje darbo aplinkoje, derindamas tradicinius ir nuotolinius darbo metodus (Ramanauskas ir Stankevičienė, 2021).

Tyrimų duomenimis, vadovai, kurie aktyviai puoselėja komandinį darbą, pasiekia didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą (Hastuti, Mehmood ir Kraus, 2023). Komunikavimas, jei yra skaidrus ir atviras, padeda užtikrinti darbuotojų įsitraukimą: sprendimai priimami greičiau, atsiranda mažiau neapibrėžtumo.

Taip pat pažymėtina, kad konfliktų valdymas reikalauja ir psichologinių žinių, ir taktiškumo: svarbios vadovo užduotys – laiku pastebėti įtampą, konstruktyviai ją spręsti ir neleisti eskaluotis. Coleman (2024) pabrėžia, kad šiuolaikiniame kontekste vadovas turi ne tik išvengti destruktivių konfliktų, bet ir naudoti konfliktus kaip organizacijos tobulėjimo galimybę. Efektyvūs vadovai, kurdami atvirą ko-

munikaciją ir skatindami grįžtamąjį ryšį, užtikrina geresnį komandinį darbą.

Taigi apibendrinti galima taip. Strateginės vadovo kompetencijos susideda iš keturių tarpusavyje glaudžiai susijusių blokų: lyderystės, strateginio mąstymo, kryptingumo ir bendradarbiavimo. Šių kompetencijų derinys lemia ne tik vadovo sėkmę, bet ir visos organizacijos ilgalaikę perspektyvą. Mokslinės įžvalgos rodo, kad vadovai, kurie sistemingai tobulina kiekvieną iš minėtų sričių, pasiekia geresnių veiklos rezultatų, didesnio darbuotojų įsitraukimo ir geba tvariai reaguoti į sparčiai kintančius aplinkos veiksnius.

4. TYRIMO ANALIZĖ

Tyrimas pagrįstas kiekybinės analizės principais, kurie leidžia objektyviai ir patikimai įvertinti pasirinktą reiškinį (Kardelis, 2002). Jame buvo taikomas anketinės apklausos metodas, pasitelkiant struktūruotą klausimyną, sudarytą remiantis mokslinės literatūros apžvalga. Tyrimo instrumentas – elektroninis klausimynas, sudarytas naudojantis platforma „Google Forms“. Klausimai suformuluoti remiantis Savanevičienės, Šilingienės, Stukaitės ir Vaitkevičiaus (2007) sudaryta kompetencijų klasifikacija. Klausimynas apėmė keturias strateginių kompetencijų grupes: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą.

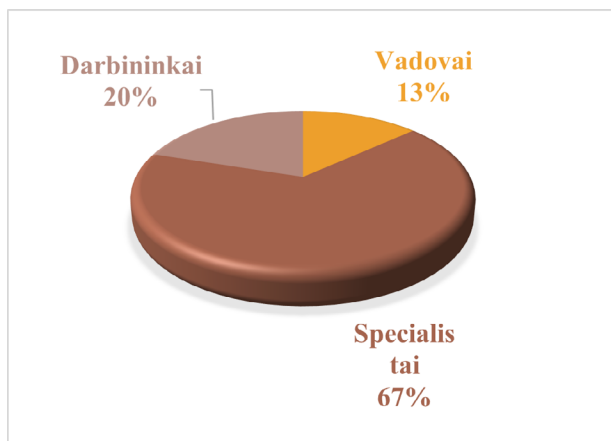
Tyrimas buvo vykdomas 2025 m. kovo mėn. UAB „Lakameda“. Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina vadovo strategi-

nes kompetencijas. Respondentų teirautasi, kas yra kompetencija, kokios strateginės kompetencijos yra svarbiausios, kokie strateginių kompetencijų gebėjimai (elementai) yra svarbesni ir kt.

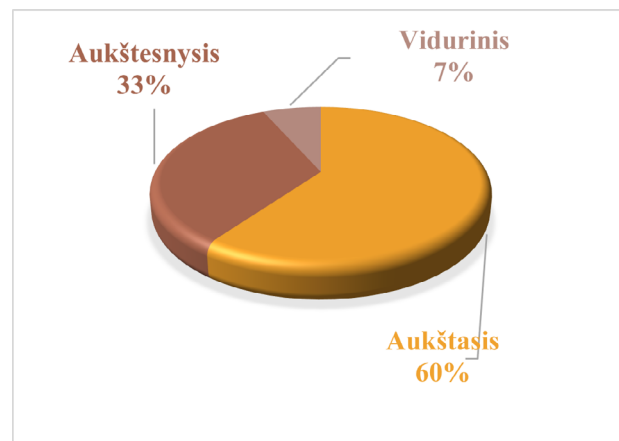
UAB „Lakameda“ yra smulki įmonė, pagal EVRK klasifikaciją vykdomi veiklą kitų popierinių ir kartoninių gaminių gamybos sektoriuje. Ji įsteigta 2015 m. gegužės 26 d. ir registruota Kauno miesto savivaldybėje. Daugiau nei 50 % UAB „Lakameda“ įstatinio kapitalo priklauso užsienio fiziniams ir juridiniams asmenims.

Tyrimo imtį sudarė 78,9 % visų UAB „Lakameda“ darbuotojų, taigi reprezentatyvumas organizacijos mastu gana didelis. Tokia imties proporcija leidžia daryti pagrįstas išvadas apie vyraujančius požiūrius į vadovo strategines kompetencijas įmonėje. Kaip teigia Kardelis (2002), kiekybiniuose tyrimuose reprezentatyvumą lemia ne tik absoliutus imties dydis, bet ir jos santykis su tiriamos populiacijos dydžiu.

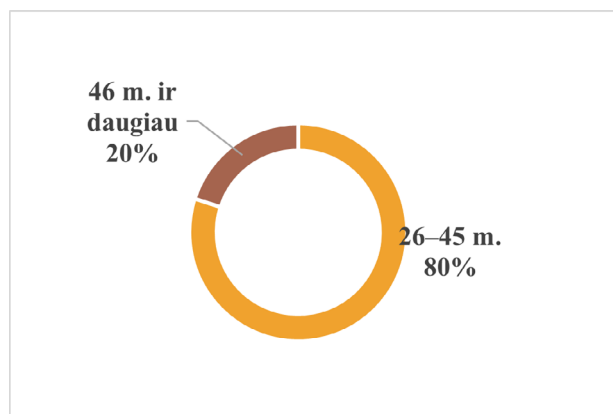
Respondentai atstovavo įvairioms organizacijos grandims – nuo specialistų iki skyrių vadovų. Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma respondentų (67 %) yra specialistai, 20 % – darbininkai, 13 % – vadovai (žr. 3 pav.). Didžioji dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (60 %), apie trečdalis respondentų (33 %) – aukštesnįjį, 7 % – o vidurinį (žr. 4 pav.). Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: didžioji dauguma (80 %) respondentų yra 26–45 metų, likusioji dalis – vyresni nei 46 metų (žr. 5 pav.). Iš tyrimo dalyvavusių respondentų 53 % buvo moterys (žr. 6 pav.).



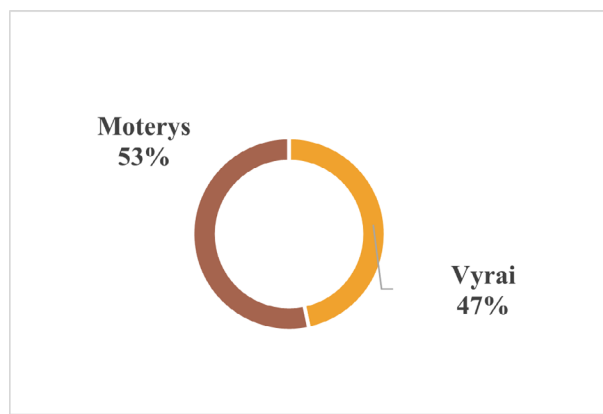
3 pav. Respondentai pagal pareigas



4 pav. Respondentai pagal išsilavinimą

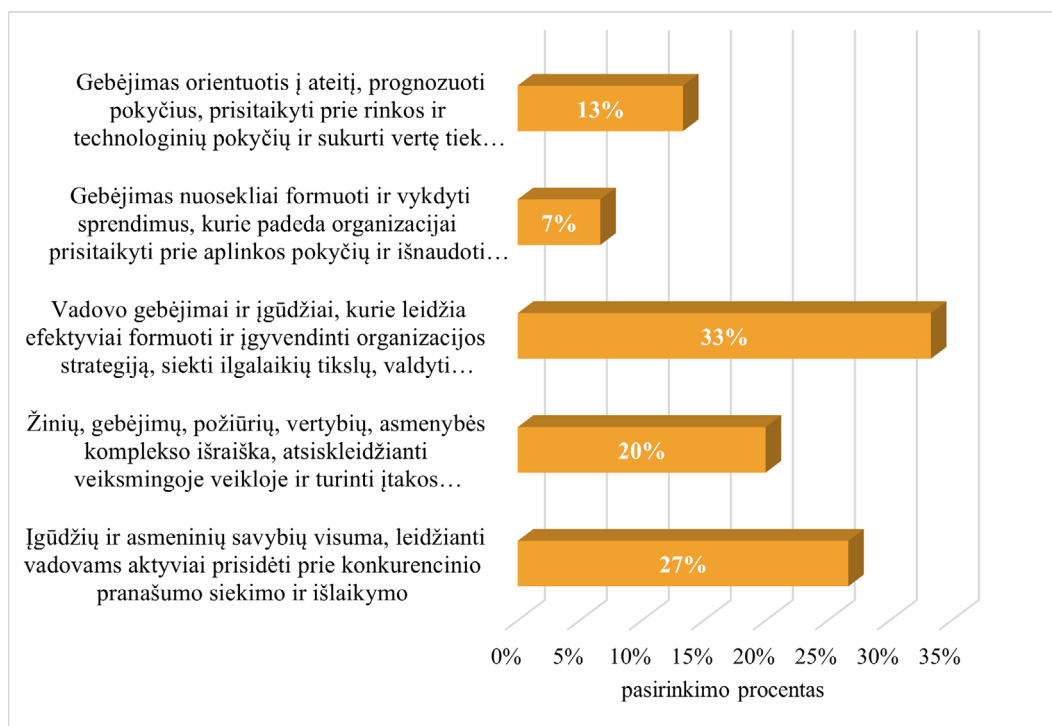


5 pav. Respondentai pagal amžių



6 pav. Respondentai pagal lytį

Moksliniuose straipsniuose pateikiama nemažai sąvokos „kompetencija“ apibrėžčių, todėl respondentų buvo klausiama, kas, jų nuomone, yra kompetencija (žr. 7 pav.).



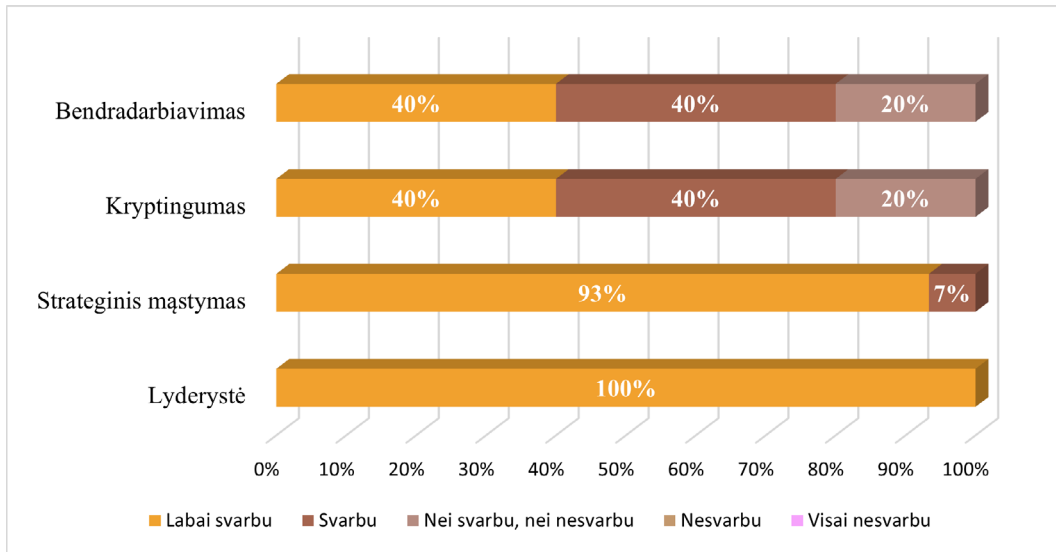
7 pav. Kompetencijos samprata respondentų nuomone

Daugiau kaip trečdalis (33,3 %) respondentų pasirinko apibrėžtį „Vadovo gebėjimai ir įgūdžiai, kurie leidžia efektyviai vadovauti, planuoti, organizuoti ir kontroliuoti įmonės veiklą“, atitinkančią Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003) ir Ginevičiaus (2009) pateikiamą vadybinę kompetencijos sampratą. 27 % respondentų rinkosi apibrėžtį „Įgūdžių ir asmeninių savybių visuma, leidžianti vadovams aktyviai prisidėti prie konkurencinio pranašumo siekimo ir išlaikymo“, o 20 % respondentų nurodė, kad kompetencija – tai „žinių, gebėjimų, požiūrių, verty-

bių, asmenybės komplekso išraiška, atsiskleidžianti veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams“.

Tyrimo respondentai turėjo galimybę įvertinti strateginių kompetencijų pagrindines grupes: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą. Respondentai prioritetą teikė lyderystei (100 %), kiek mažiau jų kaip labai svarbią pasirinko strateginio mąstymo kompetenciją (93 %), o kryptingumą ir bendradarbiavimą kaip labai svarbią kompetenciją nurodė 40 % respondentų (žr. 8 pav.).

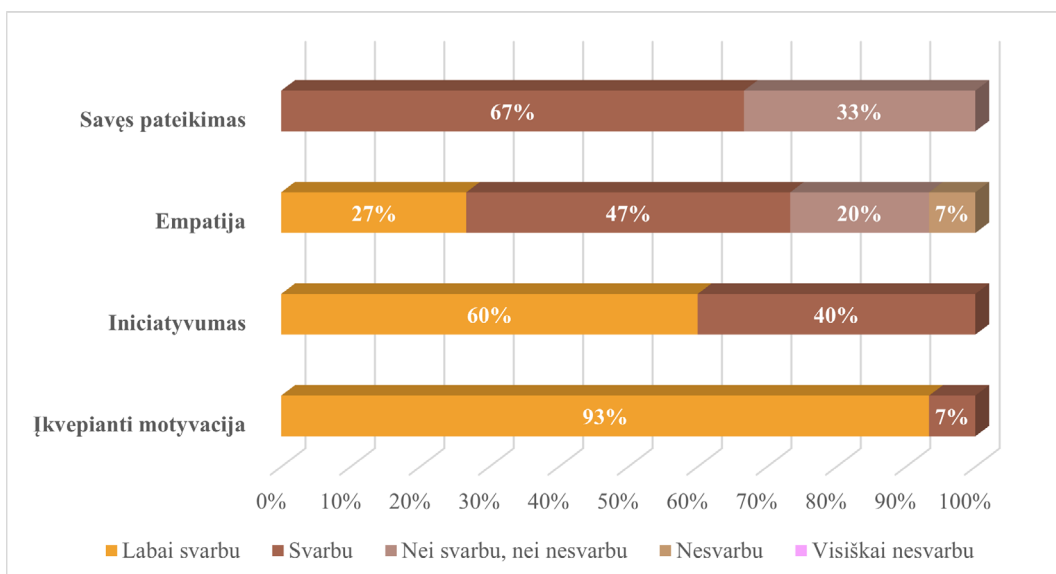
Tai leidžia teigti, kad darbuotojai labiausiai vertina vadovo gebėjimą įkvėpti, rodyti iniciatyvą, suprasti kitus ir kurti pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą.



8 pav. Respondentų požiūris į vadovo strategines kompetencijas

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje labiausiai vertinama lyderystės kompetencijų grupė, glaudžiai susijusi su emociniu intelektu ir gebėjimu įkvėpti komandos narius (Coronado-Maldonado ir Benítez-Márquez, 2023). Kaip svarbiausią lyderystės kompetencijos elementą respondentai įvardijo įkvėpiančią motyvaciją (93 %) (žr. 9 pav.). 60 % respondentų nuomone, labai svarbu iniciatyvumas,

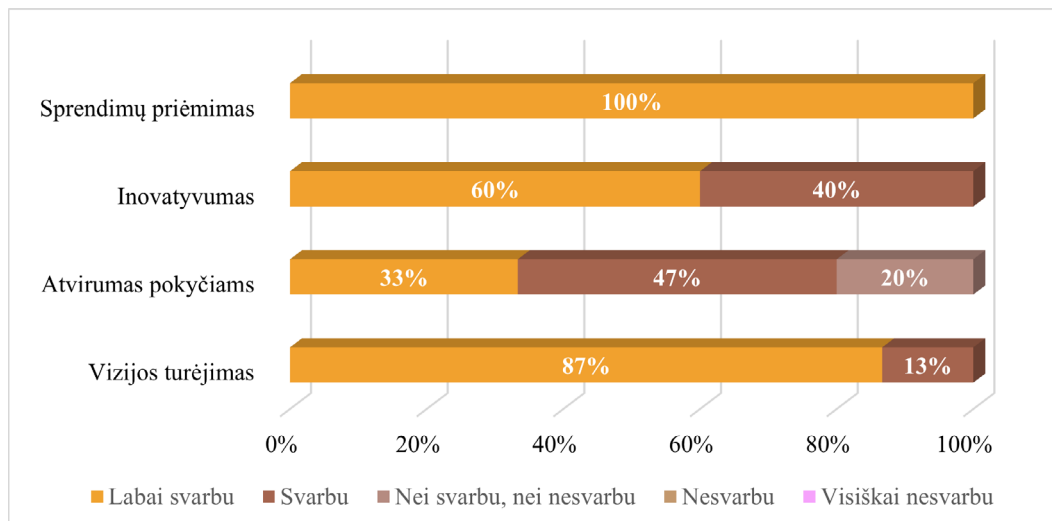
o 27 % respondentų mano, kad labai svarbus lyderystės kompetencijos elementas yra empatija. Savęs pateikimo kaip labai svarbaus lyderystės kompetencijos elemento nenurodė nė vienas respondentas, bet 67 % respondentų jį nurodė kaip svarbų lyderystės kompetencijos elementą. Tai atliepia Kotter (1990) poziciją, kad vadovo gebėjimas įkvėpti darbuotojus yra esminis organizacijos sėkmės veiksnys.



9 pav. Respondentų pateiktas lyderystės kompetencijos elementų vertinimas

Respondentai turėjo galimybę įvertinti ir strateginio mąstymo kompetencijos elementus, tokius kaip vizijos turėjimas, inovatyvumas, atvirumas pokyčiams ir sprendimų priėmimas (žr. 10 pav.). Didžioji dauguma respondentų kaip labai svarbius elementus įvardijo sprendimų priėmimą (100 %) ir vizijos turėjimą (87 %), 60 % respondentų pasirinko

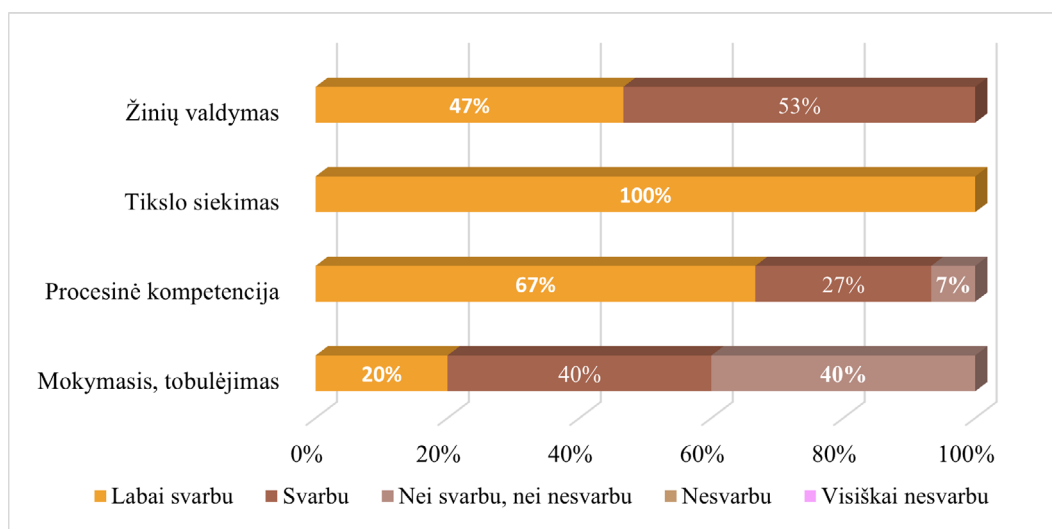
inovatyvumą. Atvirumą pokyčiams kaip labai svarbų elementą įvardijo tik 33 % respondentų. Tai rodo, kad vadovas turi matyti organizaciją plačiame kontekste ir reaguoti į pokyčius. Ši kompetencija atliepia Rumelt (2011) požiūrį, jog efektyvi strategija remiasi tiek analizės gebėjimais, tiek kūrybišku sprendimų priėmimu.



10 pav. Respondentų pateiktas strateginio mąstymo kompetencijos elementų vertinimas

Kryptingumo kompetencijos grupę respondentai įvertino kaip mažiau svarbią iš keturių strateginių kompetencijų grupių. Išsamiau analizuojant atskirus šios kompetencijos elementus, matyti, kad visi respondentai (100 %) kaip labai svarbų kryptingumo kompetencijos elementą įvardijo tikslo siekimą (žr. 11 pav.). Procesinę kompetenciją kaip labai svarbią įvardijo 67 % respondentų, o 47 % respondentų kaip labai svarbų elementą nurodė žinių valdymą. Moky-

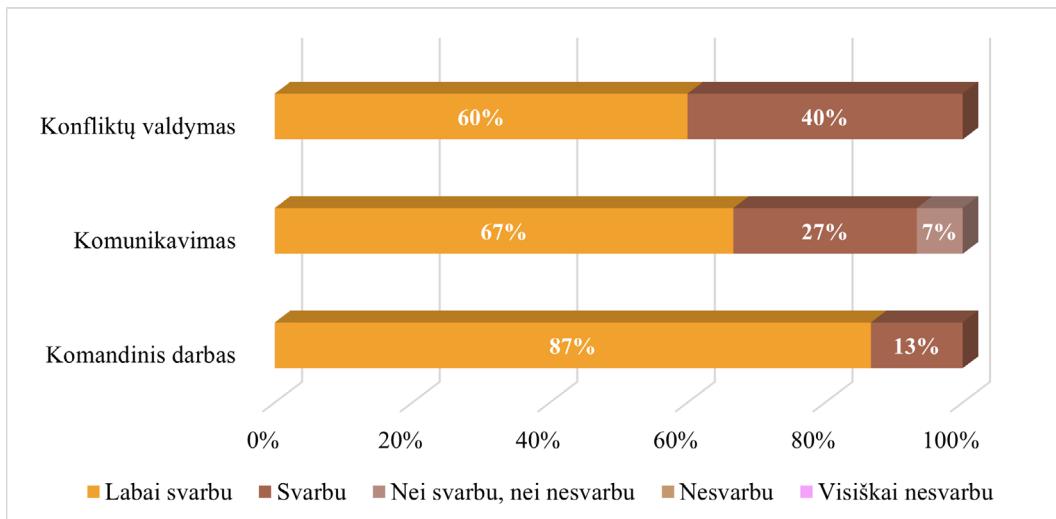
mąsi ir tobulėjimą respondentai laikė mažiau svarbiu, tik 20 % respondentų nurodė, kad jis yra labai svarbus kryptingumo kompetencijos elementas. Tai rodo, jog organizacijoje didesnis dėmesys turi būti skiriamas tobulinimuisi, kad būtų sėkmingai pasiekti įmonės tikslai, nes tikslo siekimas buvo vertinamas kaip labai svarbus kryptingumo kompetencijos elementas.



11 pav. Respondentų pateiktas kryptingumo kompetencijos elementų vertinimas

Respondentai bendradarbiavimo kompetencijos grupę įvertino taip pat kaip mažiau svarbią iš keturių strateginių kompetencijų grupių. Bendradarbiavimo kompetencija susideda iš tokių elementų kaip komandinis darbas, komunikavimas ir konfliktų valdymas (žr. 12 pav.). Didžioji dauguma respondentų (87 %) kaip labai svarbų šios kompetencijos elementą nurodė komandinį darbą, o 67 % respondentų – komunikavimą. Tai patvirtina mokslininkų Hastuti, Mehmood ir Kraus (2023) nuomonę, kad vadovai,

kurie aktyviai puoselėja komandinį darbą, pasiekia didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą. Konfliktų valdymą kaip svarbų bendradarbiavimo kompetencijos elementą įvardijo 60 % respondentų. Tai rodo, kad įmonėje didesnis dėmesys turi būti skiriamas konfliktų valdymui. Be to, Baba ir kt. (2023) nuomone, šiuolaikinėje vadyboje vadovui svarbu ne tik vengti destruktivių konfliktų, bet ir paversti juos augimo galimybe.



12 pav. Respondentų pateiktas bendradarbiavimo kompetencijos elementų vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad visos keturios strateginių kompetencijų grupės yra svarbios, tačiau jų raiška įmonėje skiriasi. Kaip svarbiausi vadovo gebėjimai įvardyti tikslo siekimas, sprendimų priėmimas, vizijos turėjimas, įkvepianti motyvacija. Kaip tobulintinus vadovo gebėjimus galima įvardyti konfliktų valdymą, atvirumą pokyčiams, didesnis dėmesys turi būti skiriamas mokymuisi ir tobulėjimui. Nuo vadovo žinių ir gebėjimų, t. y. kompetencijų, priklauso jo darbo rezultatai, o galiausiai ir įmonės sėkmė.

IŠVADOS

1. Kompetencija šiuolaikinėje vadybos teorijoje apibūdinama kaip dinamiškas gebėjimų, žinių, vertybių ir elgesio visumos darinys, leidžiantis asmeniui efektyviai veikti įvairiose situacijose. Teorinė literatūros analizė nustatyta, kad kompetencijos samprata evoliucionavo nuo elgsenos psichologijos teorijų iki šiuolaikinių holistinių modelių, pabrėžiančių kognityvinių, emocinių ir socialinių veiksnių svarbą.

2. Strateginės vadovo kompetencijos yra labai svarbios organizacijos sėkmei. Literatūros analizė atskleidė, kad tokios kompetencijos kaip lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir gebėjimas

bendradarbiauti leidžia vadovui formuoti aiškią organizacijos viziją, motyvuoti komandą, prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir efektyviai priimti sprendimus. Strateginės kompetencijos ne tik padeda užtikrinti organizacijos veiklos tęstinumą, bet ir didina jos konkurencingumą rinkoje.

3. Atlikto tyrimo rezultatų analizė parodė, kad vadovo strateginės kompetencijos darbuotojų vertinamos skirtingai. Kaip svarbiausios vadovo strateginės kompetencijos įvardytos lyderystės ir strateginio mąstymo kompetencijos. Daugumos respondentų nuomone, vadovas turi gebėti priimti sprendimus, turėti viziją, pasižymėti įkvepiančia motyvacija ir inovatyvumu.

4. Kaip mažiau svarbias vadovo strategines kompetencijas respondentai įvardijo kryptingumo ir bendradarbiavimo kompetencijas. Šiose kompetencijų grupėse kaip labai svarbius vadovo gebėjimus respondentai išskyrė tikslo turėjimą ir komandinį darbą, tačiau paaikškėjo, kad didesnis dėmesys turi būti skiriamas tobulinimuisi, žinių ir konfliktų valdymui. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad, nors teoriškai vadovo strateginės kompetencijos laikomos svarbiomis, praktikoje jų raiška gali būti nevienoda ir reikalaujanti tobulinimo.

NAUDOTI ŠALTINIAI

1. Baba, M. M., Krishnan, C. ir Al-Harthi, F. N. (Eds.). (2023). *Emotional intelligence for leadership effectiveness: Management opportunities and challenges during times of crisis*. Apple Academic Press, CRC Press.
2. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>.
3. Coleman, T. (2024). Navigating Firestorms: The Imperative of Conflict-Intelligent Leadership in a Turbulent World Open Access. *Negotiation Journal*, 40 (1-2): 5–40. https://doi.org/10.1162/ngtn_a_00003.
4. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
5. Coronado-Maldonado, I., ir María-Dolores Benítez-Márquez, M. D. (2023). *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*. *Helion* 9:e20356, DOI:10.1016/j.helion.2023.e20356.
6. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers. <https://doi.org/10.1080/05775132.1954.11468040>.
7. Ershadi, M., Moghaddam, M. R. ir Ezabadi, M. E. R. (2023). A competency framework for strategic planning managers in multi-business holding organisations. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 15(1), 79–89. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2023-0008>.
8. Ginevičius, R. (2009). Quantitative evaluation of unrelated diversification of enterprise activities. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(1), 105–111. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.105-111>.
9. Hastuti, N. A., Mehmood, B. N. ir Kraus, E. T. (2023). *Analysis of Managerial Competencies and Performance of State Corporations in Antalya, Turkey*. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(4), 11–20. <https://doi.org/10.53819/81018102t5217>.
10. Jokubauskienė, S. ir Bytautienė, L. (2022). Skaitmeninės kompetencijos struktūros modelis: teorinis ir praktinis aspektai. *Informacijos mokslai*, 96, 73–92.
11. Kaplan, R. ir Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
12. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. Prieiga per internetą: <https://verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf>.
13. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
14. McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
15. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
16. Petkevičiūtė, N. (2017). Vadovų mokymosi kryptys nuolatinių pokyčių aplinkoje, iš *Mokslinių straipsnių rinkinys „Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka“*. Vilnius, MRU. ISSN 2029-1701.
17. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1, 65–80.
18. Ramanauskas, V. ir Stankevičienė, J. (2021). Kompetencijų portfelio struktūros pokyčiai COVID-19 pandemijos kontekste: Lietuvos verslo organizacijų atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 13, 1–12.
19. Rumelt, R. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
20. Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D. ir Vaitkevičius, S. (2007). *Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas: Technologija.
21. Sousa, M. J. ir Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>.
22. Spencer, L. M. ir Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
23. Želvys, R. (2010). XXI a. pradžios iššūkiai švietimui ir vadybinės kompetencijos, iš Šventickas, A., Dukšinská, O. ir Kukemelk, H. (red.), *Mokyklų vadybos tobulinimas Baltijos regione* (p. 6–10). Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

THE EXPRESSION OF THE MANAGER'S STRATEGIC COMPETENCES IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANISATION

Daiva GUDAITIENE, Ilona MULERENKIENE

Summary

This article analyses the concept of competence in a theoretical context, discussing different authors' views on the definition and structure of competence. The paper examines in detail the competences of the company manager, emphasising their multidimensionality and their impact on the contemporary management of organisations. Particular attention is paid to strategic managerial competences, which are divided into four main blocks: leadership, strategic thinking, purposefulness and collaboration. The research part of the paper presents a study carried out at UAB Lakameda to determine how the strategic competences of a manager are manifested in the management of an organisation and how employees evaluate these competences. The results of the study revealed that employees rated the manager's leadership and strategic thinking competences as the most important, while the competences of direction and cooperation were rated as less important. The conclusion is that all four sets of competences are important for organisational effectiveness, but the level of implementation varies, highlighting managerial strengths and areas for improvement.

Key words: competence, managerial competences, strategic competences.

ILONA MULERENKIENĖ

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija, Ugdymo mokslų, teisės, žmogaus gerovės institutas. MRU vadybos mokslo krypties doktorantė. Mokslinių interesų sritis: vadyba, strateginis valdymas, žmonių išteklių vadyba, tvarumas.

El. paštas: ilona.mulerenkiene@mruni.eu

ILONA MULERENKIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Education Sciences, Law and Human Welfare. PhD candidate in Management at MRU. Research interests: management, strategic management, human resource management, sustainability.

E-mail: ilona.mulerenkiene@mruni.eu

DAIVA GUDAITIENĖ,

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija, Vadybos, finansų ir IT institutas. Vadybos studijų krypties absolventė. Mokslinių interesų sritis: vadyba, žmonių išteklių vadyba, tvarumas.

El. paštas: daiva.gudaitien@gmail.com

DAIVA GUDAITIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Management, Finance and IT. Graduate in Management Studies. Research interests: management, human resource management, sustainability.

E-mail: daiva.gudaitien@gmail.com



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).