



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Viktorija Kalinina

**VERSLO ORGANIZACIJOS EMOCINIO INTELEKTO MODELIO
PROJEKTAVIMAS**

**DESIGN OF EMOTIONAL INTELLIGENCE MODEL IN BUSINESS
ORGANIZATION**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N20012

Verslo projektų ir programų specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vilnius, 2013

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
doc. dr. V. Davidavičienė
(Vardas, pavardė)

(Data)

Viktorija Kalinina

**VERSLO ORGANIZACIJOS EMOCINIO INTELEKTO MODELIO
PROJEKTAVIMAS**

**DESIGN OF EMOTIONAL INTELLIGENCE MODEL IN BUSINESS
ORGANIZATION**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N20012

Verslo projektų ir programų specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vadovas

doc. dr. Juozas Merkevičius

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Lietuvių kalbos konsultantas doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2013

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

Vadybos studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10004

Verslo projektų ir programų specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

doc. dr. V. Davidavičienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Viktorijai Kalininai
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektavimas

.....
.....

patvirtinta 2011 m. spalio 21 d. dekanų potvarkiu Nr. 460 vv

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2013 m. sausio 4 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Išanalizuoti mokslinę literatūrą emocinio intelekto, lyderystės, verslo temomis; aprašyti taikomus praktikoje metodus; remiantis taikomais praktikoje metodais atlikti tyrimą; parengti emocinio intelekto modelio projektą.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

doc. dr. R. Vladarskienė.....

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parašas)

.....doc. dr. J. Merkevičius.....

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

Viktorija Kalinina

(Vardas, pavardė)

.....2011 10 21.....

(Data)

1 Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Verslo technologijų katedra

ISBN ISSN
Egz. sk. 2
Data 2013-01-04

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektavimas**

Autorius **Viktorija Kalinina** Vadovas **doc. dr. Juozas Merkevičius**

Kalba

☒

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami verslo organizacijų ypatumai, pareigybių skirtumai, emocinio intelekto svarba įmonės veikloje, pateikiami socialinių gebėjimų tobulinimo modeliai, aptariamos priemonės. Išnagrinėti pagrindiniai D. Golemano ir P. Salovey bei D. Mayerio emocinio intelekto modeliai – keturių šakų emocinio intelekto modelis bei emocinių kompetencijų struktūra, išanalizuoti trys populiariausi tyrimo metodai – EQ-i, MSCEIT, ECI. Tiriamojoje dalyje analizuojamas darbdavių ir darbuotojų požiūris į emocinius rodiklius organizacijoje. Atlikus anketinę apklausą buvo įvertinti ir apibendrinti rezultatai, išskirtos problemos ir pateikiamos tobulinimo galimybės. Išnagrinėjus teorinius ir praktinius emocinio intelekto taikymo aspektus, pateikiamas verslo organizacijos emocinio intelekto projektavimo modelis.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, teorinė, praktinė bei tiriamoji dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 56 p. teksto be priedų, 9 lentelės, 33 paveikslai, 42 bibliografiniai šaltiniai, 4 priedai.

Prasminiai žodžiai: emocinis intelektas, verslo organizacija, lyderystė, modelis

Vilnius Gediminas Technical University

Business management faculty

Business technology department

ISBN ISSN

Copies No. 2

Date 2013-01-04

Master Degree Studies Engineering Economics and Management study programme master thesis.

Title: **Design of Emotional Intelligence Model in Business Organization**

Author **Viktorija Kalinina** Academic supervisor **Assoc Prof Dr Juozas Merkevičius**

Thesis language

☒ Lithuanian

☐ Foreign (English)

Annotation

The final paper of master presents business organizations characteristics, job differences, the importance of emotional intelligence in business organizations. Social skills development models are presented also. The main emotional intelligence models by D. Goleman, P. Salovey and D. Mayer as well as four branch emotional intelligence model and the structure of emotional competence were examined in this master thesis. Also three most popular research methods were analyzed - EQ-I, MSCEIT and ECI. The employers and employees attitude to the emotional indicators in the organization was analysed in this study. The questionnaire survey was carried out and results were evaluated and summarized. Main problems were pointed out and improvement options were suggested. A design model of business organization emotional intelligence was suggested after examining theoretical and practical aspects of emotional intelligence applications.

Structure: introduction, theoretical, practical and research parts, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of 56 p. without appendixes, 9 tables, 33 figures, 42 references.

Appendixes included.

Keywords: emotional intelligence, business organisation, leadership, model

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Viktorija Kalinina, 20111815

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Inžinerinė ekonomika ir vadyba, VPPfm-11

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO) SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2013 m. _____ Sausio _____ 4d.
(Data)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektavimas“ patvirtintas 2011 m. spalio 21 d. dekanų potvarkiu Nr. 460vv, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: dr. Rasuolė Vladarskienė. Mano darbo vadovas doc. dr. Juozas Merkevičius.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

VIKTORIJA KALININA

(Parašas)

(Vardas ir pavardė)

TURINYS

IVADAS	11
1. EMOCINIO INTELEKTO VIETA VERSLO ORGANIZACIJOSE	12
1.1. Verslo organizacijos samprata	12
1.2. Pareigybių skirtumai	13
1.3. Lyderio bruožai	14
1.4. Emocinis intelektas	16
1.5. Emocinio intelekto elementai	18
1.5.1 Savęs supratimas	19
1.5.2 Savireguliacija	19
1.5.3 Savimotyvacija ir socialinis supratimas	21
1.5.4 Socialiniai įgūdžiai	23
1.5.5 Emocinio intelekto elementų apibendrinimas	25
1.6. Emocinis intelektas verslo organizacijoje	26
1.7. Emocinio intelekto modeliai	29
1.7.1 Keturių šakų emocinio intelekto modelis	29
1.7.2 Emocinių kompetencijų struktūra	30
1.8. Praktikoje pritaikyti sprendimai	30
1.9. Emocinio intelekto tyrimo metodikos	32
1.10. EI tyrimai praktikoje	33
2. EMOCINIO INTELEKTO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA IR TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	38
2.1. Tyrimo naujumas, poreikis, tikslas ir uždaviniai	38
2.2. Tyrimo metodologija	38
2.3. Tyrimo rezultatų analizė	40
2.3.1 Profesiniai įgūdžiai	42
2.3.2 Darbo kokybė	44
2.3.3 Darbo kiekis	45
2.3.4 Požiūris į darbą	46
2.3.5 Bendradarbiavimo ir bendravimo įgūdžiai	48
2.3.6 Sprendimų priėmimo įgūdžiai	50
2.3.7 Žinių valdymo įgūdžiai	51
2.3.8 Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	52
2.3.9 Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	53
2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	55
3. VERSLO ORGANIZACIJOS EMOCINIO INTELEKTO MODELIO PROJEKTAVIMAS	57
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
PRIEDAI	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Skirtumai tarp lyderio ir vadybininko (ChangingMinds)	13
2 lentelė. Savęs supratimo bruožai (http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf).....	19
3 lentelė. Savireguliacijos bruožai (http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf)	20
4 lentelė. Savimotyvacijos bruožai (http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf)	21
5 lentelė. Socialinio supratimo bruožai (http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf)	23
6 lentelė. Socialinių įgūdžių bruožai (http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf)	24
7 lentelė. EI elementai (https://www.mercy.edu/faculty/Georgas/inbs640/files/WhatMakesaLeader.pdf)	25
8 lentelė. Emocinių kompetencijų struktūra (Goleman 2002).....	30
9 lentelė. EI metodikų palyginimas (http://www.6seconds.org/2011/07/18/comparison-of-eq-tests/)	32

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Svarbiausios lyderio savybės (2010-2015 metais) (IBM 2010)	15
2 pav. Straipsniai apie emocinį intelektą (Mayer 2009).....	16
3 pav. Emocinio intelekto elementai (Goleman 2002).....	18
4 pav. Keturių šakų Emocinio intelekto modelis (Mayer, Salovey 1997).....	29
5 pav. Aktyvių veiksmų teorija (1996).....	31
6 pav. Veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio pokalbio struktūra (Mikroklimato tyrimas)	37
7 pav. Respondentų užimamų pozicijų planavimas (sudaryta autorės).....	41
8 pav. Įmonės pelningumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės).....	42
9 pav. Svarbiausi įmonės faktoriai (sudaryta autorės).....	42
10 pav. Respondentų profesinių įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės).....	43
11 pav. Darbdavių ir darbuotojų profesinių įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės).....	43
12 pav. Darbo kokybės vertinimas (sudaryta autorės)	44
13 pav. Darbdavių ir darbuotojų darbo kokybės vertinimas (sudaryta autorės).....	45
14 pav. Darbo kiekio vertinimas (sudaryta autorės).....	45
15 pav. Darbdavių ir darbuotojų darbo kiekio vertinimas (sudaryta autorės).....	46
16 pav. Požiūrio į darbą vertinimas (sudaryta autorės)	47
17 pav. Darbdavių ir darbuotojų požiūrio į darbą vertinimas (sudaryta autorės)	47
18 pav. Darbdavių ir darbuotojų bendradarbiavimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės) .	48
19 pav. Bendravimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės).....	49
20 pav. Darbdavių ir darbuotojų bendravimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)	50
21 pav. Sprendimų priėmimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės).....	50
22 pav. Darbdavių ir darbuotojų sprendimų priėmimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)	51
23 pav. Žinių valdymo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)	51
24 pav. Darbdavių ir darbuotojų žinių valdymo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)	52
25 pav. Santykių su klientais valdymo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)	52
26 pav. Darbdavių ir darbuotojų santykių su klientais vertinimas (sudaryta autorės)	53
27 pav. Vadovavimo stiliaus įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės).....	54
28 pav. Darbdavių ir darbuotojų vadovavimo stiliaus įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)	54
29 pav. Emocinio intelekto projektavimo organizacijoje etapai.	57

30 pav. Pasiruošimo etapas (sudaryta autorės).....	57
31 pav. Pokyčių darbų planavimo etapas (sudaryta autorės).....	59
32 pav. Įvykdytų pokyčių palaikymo etapas (sudaryta autorės)	60
33 pav. Emocinio intelekto modelio projektavimas verslo organizacijoje (sudaryta autorės)	61

SUTRUMPINIMAI

EI – Emocinis intelektas

TŽŽ – Tarptautinių Žodžių Žodynas

IVADAS

Verslas, tai sistema, kurioje yra keičiamasi prekėmis ar paslaugomis, ir atsižvelgiant į jų vertę yra uždirbamos pajamos. Kad verslas vyktų, jis reikalauja investicijų ir rinkos, kuriai būtų aktuali siūloma prekė ar paslauga. Kuriant šią sistemą nepakanka vadovautis vien tik logika ar pasikliauti techninės įrangos galia. Svarbią poziciją čia atlieka ir asmeninės vadovų bei darbuotojų savybės. Kryptingą tikslo siekimą, komandinį darbą, gebėjimą prisitaikyti įvairiose situacijose, korektišką užduočių aiškinimą ir kitus veiksnius, lemiančius sėkmingą verslą apibūdina emocinis intelektas.

Tyrimo **objektas** – verslo organizacija.

Tikslas – sukurti verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektą.

Tikslui pasiekti buvo iškelti **uždaviniai**:

- išanalizuoti mokslinę literatūrą emocinio intelekto, lyderystės, verslo temomis;
- išanalizuoti ir apibendrinti praktikoje taikomus metodus;
- remiantis taikomais praktikoje metodais atlikti tyrimą;
- remiantis atlikto tyrimo rezultatais parengti emocinio intelekto modelio projektą.

Darbe nagrinėjama emocinio intelekto vieta verslo organizacijoje. Tam, kad būtų galima išaiškinti, kas yra emocinis intelektas, kokį vaidmenį jis atlieka versle, kokios yra sudedamosios dalys, svarba, bus apžvelgti moksliniai darbai, jau atlikti tyrimai. Pateikiami sukurti modeliai, taikomos praktikoje teorijos ir pasiūlymai. Darbe pateikiama įvairių autorių nuomonės apie verslą, kuriame suvokiama, kad pelną neša ne tik techninė įranga ar didelė gamybos apimtis, o ir įmonės mikroklimatas. Dauguma autorių teigia, kad svarbiausia vadovui yra suvokti ir išmokti kontroliuoti savo jausmus, emocijas. Tik įgavęs tokių gebėjimų, jis bus tinkamas vadovauti grupėje, motyvuoti darbuotojus siekti bendrų tikslų. Pagal atliktus tyrimus yra įrodyta, kad įmonės, taikančios emocinio intelekto bruožus, yra pranašesnės už tos pačios šakos įmones, kurios nesidomi šia sritimi. Susipažinus su literatūra nustatyta, kad vieno bendro kelio į sėkmę nėra ir tik atsakingas veiklos derinimas padės siekti užsibrėžtų rezultatų.

Darbui atlikti panaudoti moksliniai straipsniai, mokomoji literatūra. Buvo pasirinkti analizės, situacinės analizės, sintezės metodai.

Darbą sudaro įvadas, literatūros analizė, kurioje pateikiama verslo organizacijos samprata, nagrinėjama emocinio intelekto kilmė, apibrėžimai, sudedamosios dalys, modeliai, praktiniai pritaikymai. Analizės dalyje aprašoma tyrimo metodologija, pateikiamas klausimynas bei apibendrinami rezultatai. Paskutinė dalis – verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektas, kuriame pateikiamas patobulintas modelis, skirtas taikyti organizacijose. Darbas užbaigiamas išvadomis ir literatūros sąrašu.

1. EMOCINIO INTELEKTO VIETA VERSLO ORGANIZACIJOSE

1.1. Verslo organizacijos samprata

„Verslas – tai veikla, teikianti naudą ne tik verslininkui, bet ir kitiems prekių mainų tarpininkams“ – taip verslo sąvoką apibrėžia V. Makutėnas ir D. Makutėnienė. Taip pat *verslas* tapatinamas su kūrybiniu procesu, sulyginamas su tikslu, o išreiškiamas materialiu rezultatu – pinigais.

Organizacija, pagal TŽŽ, yra aiškinama kaip kieno nors struktūra, sandara, sistema ar žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai arba darbui, dažnai turi atskirą turtą ir valdymo organus.

Verslo organizaciją galima vaizduoti kaip sistemą, kurios rezultatas – pelnas. B. Melnikas ir R. Smaliukienė vadovėlyje „Strateginis valdymas. Mokomoji knyga“ (2007) išskiria tokias svarbiausias organizacinių tipų struktūras:

- *linijinė organizacinė*, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams, priima visus svarbius sprendimus ir vadovauja visai veiklai;
- *funkcinė organizacinė*, kai organizacija sudaroma atsižvelgiant į darbuotojų atliekamą darbą;
- *daugiaskyrė organizacinė*, kai stambios organizacijos savo veiklą plėtoja skirtingose veiklos srityse, kuriuose kuriami savarankiški padaliniai;
- *matricos tipo organizacinė*, kai vertikalią funkcinę arba daugiaskyrę organizacinę valdymo struktūrą „perdengia“ horizontali projekto valdymo struktūra. Kiekvienas tokios organizacinės matricos taškas (skyrius ar darbuotojas) valdomas dviejų vadovų – funkcijų vadovo ir projekto vadovo.

Personalas – įstaigos, įmonės, organizacijos darbuotojai (TŽŽ). Dažnai personalas skaidomas į profesines kategorijas, kur kiekviena turi atskaitingą asmenį – vadovą.

Organizacijos personalas yra atsakingas už priskirtą veiklą, tačiau vadovai atsako ne tik už save, bet ir už kitus. Organizacijoje vadovas kurdamas strategijas buria komandą bendrai veiklai. Vadovas privalo užtikrinti efektyvumą, o siekdamas tikslų ir naudodamas ribotus išteklius – patenkinti poreikius. A. Applebėjus knygoje „Šiuolaikinio verslo administravimas“ (2003) teigia, kad *vadovas dirba su žmonėmis ir per žmones* bei *Vadovas turi būti lankstus, kad galėtų atitinkamai ir veiksmingai keisti vaidmenis*. Šioje knygoje išskiriami trys vadovo vaidmenys: *tarpininkas ginčiuose, politikas ir diplomatas*.

R. Katzas išskiria tris pagrindinius valdymo įgūdžių tipus: *techniniai įgūdžiai, darbo su žmonėmis įgūdžiai* ir *konceptiniai įgūdžiai*. Anot autoriaus, nors visi trys tipai yra reikšmingi efektyviam valdymui, jų svarbą lemia vadovo padėtis organizacijoje.

Apibendrinant verslo organizacijos sampratą, pastebima, kad tai yra sistema, kurios rezultatas – pelnas. Sistemos dalyviai – personalas. Jį sudaro vadovai ir darbdaviai. Vadovai taikydami techninius ir darbo su žmonėmis įgūdžius organizacijoje siekia užsibrėžtų rezultatų.

1.2. Pareigybių skirtumai

Pagrindinis skirtumas tarp paprasto darbuotojo (vadybininko) ir lyderio – kartu dirbančių žmonių motyvavimo būdas. Pagal apibrėžtį, *vadybininkai* turi sau pavaldžius darbuotojus ir yra atsakingi už jų ir savo atliekamą darbą. Vadovavimo stilius – sandorinis, t. y. vadybininkas pasako pavaldžiam darbuotojui ką atlikti, o pavaldus darbuotojas tai atlieka, nes už tai jam priklauso atlygis. Vadybininkai atlyginimą gauna už atliktus darbus, jie taip pat yra pavaldūs darbuotojai. Vadybininkai siekia išvengti pavojų darbe kaip tik įmanoma dažniau. Jie yra linkę gyventi pastoviu ritmu, kur yra kuo mažiau netikėtumų.

Lyderiai neturi pavaldžių darbuotojų – jie turi pasekėjus. Lyderiai geba paveikti žmones taip, kad pasekėjai aklai jais pasikliautų ir netgi rizikuotų atsidurti pavojingose situacijose. Lyderiai pasižymi charizma ir geba patraukti žmones į savo pusę. Jie taip pat geba įtikinti kitus, kad jie gaus ne tik išorinę naudą, bet gali tapti ir geresniais žmonėmis.

Lyderystės esmė – vadovas suinteresuotas nukreipti kolektyvo emocijas teigiama linkme ir išsklaidyti neigiamų emocijų sukeltą nuotaiką. Šią misiją vadovas privalo vykdyti visur – nuo vadybos kabineto iki cecho. Skirtumai tarp vadybininko ir lyderio pavaizduoti 1 lentelėje.

1 lentelė. Skirtumai tarp lyderio ir vadybininko (ChangingMinds)

SRITIS	LYDERIS	VADYBININKAS
Esmė	Pakeisti	Išlaikyti stabilia
Dėmesio centras	Vadovavimas žmonėms	Vadovavimas darbui
Priklausomybė	Pasekėjai	Pavaldiniai
Akiratis	Ilgalaikis	Trumpalaikis
Siekiai	Vizija	Tikslas
Požiūris	Krypties nustatymas	Detalaus plano rengimas
Sprendimas	Palengvina	Priima
Galia	Asmeninė charizma	Oficiali valdžia
Apeliavimas į	Širdį	Galvą
Energija	Aistra	Kontrolė
Kultūra	Suteikia pavidalą	Nustato
Dinamika	Iniciatyvi	Reaguojanti
Įtikinėjimas	Parduoda	Praneša
Stilius	Pertvarkos	Transakcinis
Keitimasis	Jaudulys dėl darbo	Pinigai dėl darbo
Pomėgiai	Siekis	Veiksmas
Norai	Pasiekimas	Rezultatas
Rizika	Priėmimas	Sumažinimas
Taisyklės	Laužo	Kuria
Konfliktai	Naudoja	Vengia

SRITIS	LYDERIS	VADYBININKAS
Kryptis	Nauji keliai	Esantys keliai
Tiesa	Ieško	Nustato
Rūpestis	Kas yra tiesa	Būvimas tiesa
Pasitikėjimas	Duoda	Ima
Priekaištai	Ima	Priekaištauja

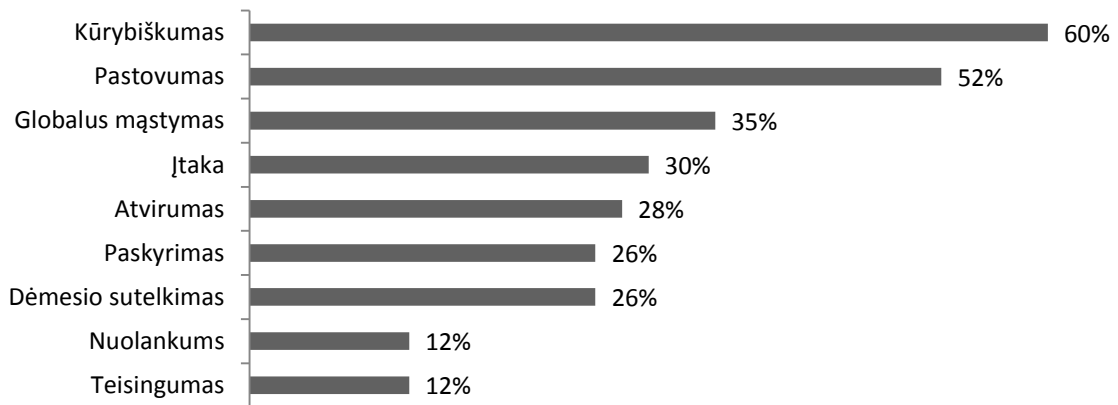
Ne visi darbuotojai gali tapti lyderiais, tačiau visi lyderiai gali būti puikūs darbuotojai. Tai priklauso ne tik nuo įgytų žinių, bet ir nuo savimotyvacijos bei kiekvieno asmens savybių. Įmonėse, kur darbuotojai jaučiasi svarbūs prisideddami prie gerovės kūrimo, pelnas pasiekiamas kur kas greičiau, nei tose, kur yra didelis skirtumas tarp dirbančių ir vadovaujančių asmenų.

1.3. Lyderio bruožai

Geras vadovas, turėdamas prastą verslo planą, gali plėtoti sėkmingą verslą, tačiau blogas vadovas gali sugadinti ir pačią geriausią strategiją. Kad neįvyktų antrasis variantas, vadovai skatinami tobulėti. Literatūroje išskiriami 7 žingsniai, kurių patariama laikytis, siekiant tapti novatorišku vadovu (Roscorla 2010):

- 1) iššūkių priėmimas;
- 2) pokyčių valdymas, atsižvelgiant į kolektyvo žinias;
- 3) kultūros formavimas;
- 4) profesionalios mokymosi sistemos sukūrimas;
- 5) sprendimai ir sisteminimai
- 6) skaitmeninės prieigos ir infrastruktūros užtikrinimas;
- 7) atskaitomybės poreikis.

Iššūkių priėmimas. Novatoriški vadovai nereikalauja darbuotojus būti kūrybiškais ir inovatyviais, nes jie patys tokiais būna. Šie vadovai ugdo kritinio ir kūrybinio mąstymo kultūrą, o tai dažniausiai tampa iššūkiu. 2010 m. IBM atliko apklausą, kurios metu buvo apklausti 1500 vadovų, paaiškėjo, kad kūrybiškumas – viena svariausių lyderio savybių, reikalingų per ateinančius 5 metus (1 paveikslas).



1 pav. Svarbiausios lyderio savybės (2010-2015 metais) (IBM 2010)

Kūrybinio sprendimo pavyzdžiu laikomas vienos aukštosios San Diego rajono mokyklos atvejis, kai darbuotojai užginčijo nusistovėjusią tvarką, pagal kurią jie turi vaikščioti pas studentus iš klasės į klasę visą dieną. Situacijos sprendimas mokyklos vadovams tapo iššūkiu. Galiausiai, mokytojams buvo sukurtas tvarkaraštis, pagal kurį ryte vienas mokytojas moko kalbas ir socialinį mokslą, o vakare kitas mokytojas moko matematiką ir fizinių mokslų.

Pokyčių valdymas atsižvelgiant į kolektyvo žinias. Novatoriški vadovai yra kūrybingi ir siekia žinių. Kai jie susiduria su pokyčiais – stengiasi priimti ir įsisavinti kuo paprastesniu būdu.

Kultūros formavimas. Novatoriški vadovai kuria rizikos, pokyčių, kritinio ir kūrybinio mąstymo kultūrą. Jie atsako patys už save ir akiai nesilaiko taisyklių. Vadovai laviruoja tarp taisyklių ir principų. Jie priima įvairias idėjas ir nuostatas keičiančias taisykles, kai senosios tampa neefektyviomis. Novatoriški lyderiai užduoda sunkius klausimus ir tikisi, kad auditorija susigrums ir sugebės atsakyti į juos. Mokslininkas C. Lemke yra teigęs, kad „Jeigu tu esi lyderis ir dalyvauji susitikime, tavo žodis turėtų būti paskutinis“.

Profesionalios mokymosi sistemos sukūrimas. Novatoriški vadovai sukuria profesionalias mokymosi bendruomenes.

Sprendimai ir sisteminimai. Novatoriški vadovai sukuria profesinio tobulinimosi, strategijų ir metodų, išteklių plano principus. Tuomet jie parenka kryptį ir leidžia darbuotojams išsiaiškinti detales.

Skaitmeninės prieigos ir infrastruktūros prieiga. Novatoriški vadovai skatina naudoti šiuolaikinėmis technologijomis.

Atskaitomybės poreikis. Novatoriški lyderiai suteikia atsakomybę pabrėždami atskaitomybę. Iš pradžių, kol darbuotojai pasijunta gerai susidurdami su pavojais, rizikuodami ir įgydami darbo patirties, vadovai juos apmoko ir suteikia galimybę visą tai patirti.

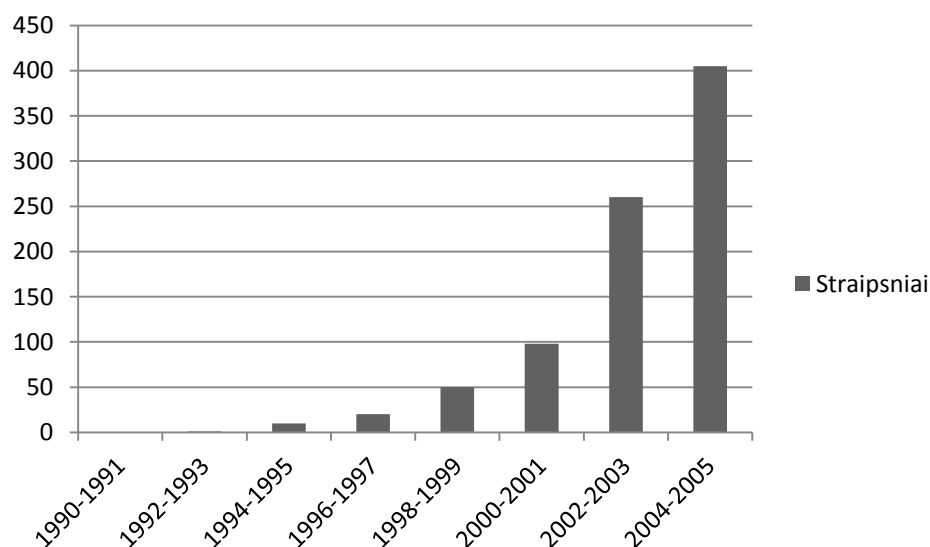
Oracle įmonės leidinyje „Septyni žingsniai kuriant efektyvią lyderystę“ (2012), teigiama, kad pagal 2008 metų tyrimo rezultatus tik 36 proc. apklaustų įmonių jautėsi pasiruošę iš karto

užpildyti lyderių pozicijas (3,5 proc. jautėsi visiškai pasiruošę, 32,6 proc. – pasiruošę, 34,7 proc. – nei pasiruošę nei nepasiruošę, 19,4 proc. – nepasiruošę, o 9,7 proc. – visiškai nepasiruošę lyderystės pozicijoms). Pagal apklausą, įmonės, ieškančios ir tobulindamos lyderius, susiduria su dviem iššūkiais. Visų pirma, reikia identifikuoti kvalifikuotus kandidatus, kurie atitiktų esamus ir ateities planus. Antras iššūkis – turi būti išvystyta visapusiška vadovavimo programa, kuri kultivuos ir kurtų rytojaus lyderius.

Lyderiu netampama greitai, šią poziciją reikia užsitarnauti. Kūrybiškumas, pastovumas bei globalus mąstymas – trys svarbiausios rytojaus lyderio savybės.

1.4. Emocinis intelektas

Pasaulyje EI ir emocijų įtakai kasdieniniame gyvenime dėmesio pradėta skirti prieš maždaug 12 metų (žr. 2 paveikslą). Atliekami tyrimai siekiant rasti sąryšį tarp veiksmų ir situacijų, patiriamų žmogaus gyvenime.



2 pav. Straipsniai apie emocinį intelektą (Mayer 2009)

Straipsnyje „Emocinis intelektas: Ar jis svarbus organizacijai?“ (2006) J. Kuckailienė teigia, kad tokį susidomėjimą EI, anot šios srities tyrėjų – J. D. Mayerio, J. P. Forgo, J. Ciarrochi – kelia šios priežastys:

- EI atspindi zeitgeist¹ – intelektinę dvasią – ir lyg suteikia viltį, kad galima išspręsti jausmų ir mąstymo amžiną konfliktą;
- EI konstruktas iš dalies leidžia suprasti, kad žmonės, neturintys aukštų akademinų pasiekimų, gali sėkmingai veikti, jeigu jų EI yra aukštas;

¹ Zeitgeist vokiečių terminas išpopuliarintas psichologo Boring (1950, kuris reiškia "laiko dvasia" (angl. „spirit of the times“) arba "mąstymo įpročius, kurie susiję su kultūra". (šaltinis: <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/z/zeitgeist>)

- c) galbūt EI meta iššūkį tradiciniams intelekto testams – žmogui nereikia aukšto intelekto norint ko nors pasiekti gyvenime.

Literatūroje EI apibrėžčių yra daug. Dažniausiai EI yra apibūdinamas taip:

- gebėjimas valdyti savo ir kitų jausmus ir emocijas, gebėti jas atskirti ir panaudoti informaciją, siekiant vieno tikslo ar veiksmo (Mayer, Salovey 1993);
- protingas emocijų naudojimas: emocijos nukreipiamos dirbti linkme, kuria veikia elgseną ir mąstyseną siekiant konkrečių tikslų (Weisinger 1998);
- gebėjimas nustatyti ir reaguoti į kitų emocijas ir jausmus, taip pat kaip gebėjimas padėti kitiems valdyti jų emocijas (Shmidt 1997)
- gebėjimas: 1) žinoti, suprasti ir save išreikšti; 2) žinoti, suprasti ir sutarti su kitais; 3) kontroliuoti stiprias emocijas ir impulsus; 4) prisitaikyti prie pokyčių ir spręsti asmenines ar socialines problemas (Bar-On 1988).

Autoriai P. Salovey ir J. D. Mayeris (1990) EI apibrėžė kaip socialinio intelekto poaibį, kuris apima gebėjimą kontroliuoti savo paties ir kitų jausmus ir emocijas, išskirti juos ir naudoti šią informaciją valdant savo mąstymą ir veiksmus. Pagal šią apibrėžtį, emocijų kontroliavimas yra svarbiausias emociškai intelektualių individų bruožas. Emocijų kontroliavimas yra nepageidaujamų impulsų varžymas (Thoits 1989). Reguluojami veiksmai yra kilę iš asmens įsitikinimų apie jų padėtį visuomenėje ir kitų keliamais jam lūkesčiais (Averill 1980). Kitaip tariant, emociškai intelektualūs žmonės yra protingi. Jie suvokia, kad egzistuoja socialinės taisyklės emocijoms parodyti ir jie privalo kontroliuoti savo veiksmus atsižvelgdami į šias taisykles. Šie gebėjimai atskleidžia, kaip asmenys geba dėlintis prioritetus, atlikti apdairius veiksmus ir prisitaikyti prie grupės ar organizacijos narių.

EI, kaip sąvokos suvokimas, reikalauja iš pradžių atskirti žodžių *emocija* ir *intelektas* prasmes. (Mayer 1997: 3–4). Autoriai J. Mayeris ir P. Salovey teigia, kad nuo XIIX amžiaus psichologai yra nustatę 3 mąstymą lemiančius veiksnius – pažinimas (arba mąstymas), pajutimas (įtraukiant emocijas) ir motyvacija. Autoriai B. E. Ashforthas ir R. H. Humphrey dar 1995 m. yra teigę, kad emocijos yra neatskiriamos nuo organizacijos aplinkos. Pastebima, kad organizacijos yra palankesnės racionaliam požiūriui į bendravimą. Racionalumo socialinės taisyklės arba normos yra nustatytos siekiant nurodyti emocijų demonstravimo ribas ir bet kokių emocijų požymis, kuris yra žemiau nei nustatyta riba, yra nepageidaujamas.

Pažinimo dalis jungia tokias funkcijas, kaip atmintis, samprotavimas, nuovokumas ir abstraktus mąstymas. Intelekto sąvoka, anot J. D. Mayerio ir P. Salovey, psichologų yra naudojama paaiškinti pažinimo sferos funkcijoms. Tai yra, intelektui priklauso tokios gebėjimus apibrėžiančios sąvokos kaip mokėjimas sujungti ir atskirti, nuteisti ir išteisinti, paskatinti.

P. Salovey ir J. D. Mayeris (1990) EI apibrėžime nurodė tam tikrus gebėjimus. Remiantis šia apibrėžtimi, grįžtamasis ryšys socialinėse situacijose, savęs suvokimas ir savikontrolė yra esminiai gebėjimai, sudarantys EI. Asmuo, kuris yra emociškai intelektualus, turi visus šiuos išvardintus bruožus.

Žmonės sutapatunami su bendruomene, kurioje atlieka veiklą. Kiekviena bendruomenė turi atitinkamas normas ir lūkesčius, pagal kuriuos asmenys privalo nukreipti savo veiksmus (Fisher & Chon 1989; Shott 1979). Atsižvelgdama į šias normas ir lūkesčius, visuomenė suskirsto asmenis pagal pastebimus veiksmus (Heise 1989). Asmenys, kurie yra įsisavinę savikontrolę naudos grįžtamąjį ryšį tam, kad kontroliuotų ir įvertintų reakciją į jų pačių elgesį, kuris yra neigiamai priimamas.

Prognozuojama, jog ateityje, darbuotojų, be emocinio intelekto savybių, gebančių spręsti esmines organizacijų problemas, darbo atmosfera gali tapti nekontroliuojamos. Kartu su emociniu intelektu (kitų emocijų suvokimu ir emocijų valdymu) turės būti lavinamas verbalinis intelektas (aiški komunikacija ir logika remti argumentai), organizacijų suvokimas (strateginis mąstymas, objektų suvokimas ir pritaikymas) ir socialinis intelektas (žmonių ir grupių suvokimas, porų supratimas) (Mayer 2009).

1.5. Emocinio intelekto elementai

Anot amerikiečių psichologo D. Golemano, kuris yra EI pradininkas ir populiarintojas, yra penki pagrindiniai EI elementai (žr. 3 paveikslą):

- 1) savęs supratimas;
- 2) savireguliacija;
- 3) motyvacija;
- 4) socialinis supratimas (Jaudulys/empatija);
- 5) socialiniai įgūdžiai.



3 pav. Emocinio intelekto elementai (Goleman 2002)

1.5.1 Savęs supratimas

Savęs supratimui išskiriamos šios pagrindinės savybės:

- *emocinis savęs suvokimas* – savų emocijų ir jų įtakos kitiems nustatymas;
- *tikslus savęs įvertinimas* – stipriųjų savybių, silpnųjų ir ribų žinojimas. Asmuo arba vadovas gali nedaug žinoti apie kitų emocijas jeigu gerai nežino savųjų;
- *pasitikėjimas savimi* – tikslus savo vertės ir gebėjimų žinojimas. Vadovų ir pavienių asmenų pasitikėjimas savimi gali sumažėti, taip mažėja ir jų daroma įtaka. Galimybė paveikti ir motyvuoti kitus yra viena iš siekiamų lyderio savybių. Natūralus pasitikėjimas savimi gali lemti efektyvų vadovavimą;

Vadovai ir bet kurie kiti asmenys kompetentingi pasitikėjime savimi žino savo silpnynes ir jas pripažįsta, turi teigiamą požiūrį į kritiką bei nustato savo emocijas ir jų įtaką bendravimo aplinkoje. Apibendrinti savęs supratimo bruožai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Savęs supratimo bruožai (<http://www.businessballs.Com/emotionalintelligencecompetencies.pdf>)

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Emocinis sąmoningumas	pripažįstamos emocijos ir jų poveikis	• žino, kokias emocijas jie jaučia ir kodėl; • suvokia ryšius tarp jausmų ir ką bei kodėl jie galvoja; • suvokia, kaip jausmai paveikia jų darbą; • žino kas yra jų vertybės ir tikslai
Tikslus savęs vertinimas	žinomi privalumai ir ribos	• žino savo stiprybes ir silpnynes; • mokosi iš patirties; • atviri priimant atsiliepimus, naujas perspektyvas, nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą; • geba parodyti savo humoro jausmą ir pasvajoti apie savo ateitį.
Pasitikėjimas savimi	pasitikėjimas apie save, savo galimybes	• pristato save pasitikėdami savo galimybėmis; • gali išreikšti nepopuliarią nuomonę ir kovoti už teisybę; • nepaistant neaiškumų ir spaudimų priima teisingą nuomonę.

Save suprantantis žmogus pasižymi emociniu sąmoningumu, tikslu savęs vertinimu bei pasitikėjimu savimi. Šias savybes turintys vadovai greičiau užsitarnauja kitų pasitikėjimą ir kuria aplinkui save vertybes puoselėjantį kolektyvą.

1.5.2 Savireguliacija

Emocijų kontroliavimas reiškia, kad asmenys supranta visuomenės lūkesčius į savo elgesį. Autorių L. M. Prati straipsnyje (2003) išskirti tokie pasiūlymai:

- emociškai intelektualus vadovas išplės tarp komandos narių kolektyvinę motyvaciją;

- emociškai intelektualus vadovas turi charizmatišką autoritetą ir transformacinę įtaką, kad galėtų pagerinti komandos darbą;
- emociškai intelektualus vadovas ir komandos narys įsisavina savo poziciją ir ją pritaiko bendroje komandoje;
- EI sumažina vadovo ir komandos narių specifines asmenines savybes;
- komandinio darbo lygis priklauso nuo komandos narių EI;
- a) komandinio pasitikėjimo lygis priklauso nuo komandos nario EI;
 - b) komandinis pasitikėjimas palengvina netiesioginį ir tiesioginį grupinį bendravimą, kuris teigiamai veikia darbo atlikimą;
- komandos sprendimo priėmimo gebėjimas priklauso nuo komandos EI lygio;
- a) komandos nariai, turintys aukštą EI lygį, palengvins neigiamą visuomenės įtaką eikvojant laiką veltui;
 - b) komandos nariai, turintys žemą EI lygį, neigiamai veiks komandinį darbą;
- EI komandos narių lygis yra tiesiogiai proporcingas komandos darbo atlikimui;
 - S. Xavieras (2005) išskiria keturis EI kompetencijas. Asmens žinios, supratimas ir gebėjimas prisitaikyti jas naudojant gali tapti efektyvesni.

Apibendrinti savireguliacijos bruožai, pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Savireguliacijos bruožai (<http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf>)

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Savikontrolė	Trikdomų emocijų ir impulsų valdymas	• geba tvarkyti impulsyvius savo jausmus ir kankinančias emocijas • išlieka teigiami ir šaltakraujiški bet kokiose situacijose • aiškiai mąsto ir susitelkia ties problema
Pasitikėjimas	Išlaiko sąžiningumo ir pastovumo standartus	• veikia etiška ir nepriekaištingai • sukuria pasitikėjimą apie savo patikimumą ir autentiškumą • pripažįsta savo klaidas ir atpažįsta neetiškus kitų veiksmus • priima sudėtingus, principingus veiksmus, net jei jie yra nepopuliari
Sąžiningumas	Prisiima atsakomybę už asmeninį elgesį.	• įvykdo įsipareigojimus ir išlaiko pažadus • laikosi užsibrėžtų tikslų • darbe yra organizuoti ir atsargūs
Prisitaikomumas	Lankstūs esant pokyčiams	• sklandžiai dirba esant skirtingiems reikalavimams, perdėlioja prioritetus ir greitai vykdo pokyčius • pritaiko savo reakciją ir taktiką, kad atitiktų keliamus reikalavimus • yra lankstūs

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Novatoriškumas	Jaučiasi patogiai ir atviri naujoms idėjoms ir naujai informacijai	• randa naujų idėjų iš įvairių šaltinių • originaliai sprendžia problemas • kuria naujas idėjas • rizikuoja ir ieško naujų perspektyvų

Savireguliacija, pasižymintis savikontrole, pasitikėjimu, sąžiningumu, prisitaikomumu bei novatoriškumu lemia supratimą apie kitų lūkesčius sau. Vadovai, su šiomis savybėmis yra perspektyvūs, teigiamai vertinami.

1.5.3 Savimotyvacija ir socialinis supratimas

Pagrindiniai savimotyvacijos elementai yra šie:

- prisitaikomumas – lankstumas prisitaikant prie situacijų pokyčių;
- emocijų kontroliavimas – nepageidaujamų emocijų slopinimas;
- iniciatyva – būvimas iniciatyviu ir šališku veiksmais. „Bus padaryta“ požiūrio pateikimas yra užkrečiamas;
- tikslo siekimas – norėjimas darbą atlikti geriau ir mokymasis iš kitų, kad galėtų įgauti aukščiausią potencialą;
- patikimumas – gebėjimas parodyti emocijų ir elgesio sąžiningumą bei pastovumą;
- optimizmas – teigiamo požiūrio apie gyvenimą ir ateitį rodymas. Bendradarbiai greičiausiai nebus linkę tikėti pesimistišku vadovu ar komandos nariu.

EI vadovai ir pavieniai asmenys nustato svarbą kuriamos bendravimo aplinkos naudodami pasitikėjimą ir lygybę. Jie atsargiai valdo savo emocijas ir iš to sekančius veiksmus. Komandos nariai greitai perima vadovų rodomą optimizmą, entuziazmą ir įtaką.

Apibendrinti savimotyvacijos bruožai – rezultato siekimas, įsipareigojimai, iniciatyva bei optimizmas – pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Savimotyvacijos bruožai (<http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf>)

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Rezultato siekimas	Siekia pagerinti arba pasiekti maksimalius rodiklius.	• yra orientuoti į rezultatus, turi didelę valią siekiant tikslų ir standartų • nustato ambicingus tikslus ir imasi apskaičiuotos rizikos • taiko turimą informaciją siekdami sumažinti netikrumą ir rasti būdą kaip padaryti geriau • mokosi kaip pagerinti savo veiklos rezultatus

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Įsipareigojimai	Lygiuojasi į grupės ar įmonės tikslus	• lengvai aukoja asmeninius arba grupės išteklius, kad pasiektų didesnę įmonės tikslą • geriau jaučiasi vykdydami didelius darbus • naudoja grupės pagrindines vertybes priimant sprendimus ir gryninant pasirinkimus • aktyviai ieško progų įgyvendinant grupių veiklas
Iniciatyva	Pasirengimas veikti pagal galimybes	• yra pasirengę pasinaudoti galimybėmis • siekia savo tikslų • apeina taisykles kai tai būtina siekiant tikslo • sutelkia kitus neįprastomis pastangomis
Optimizmas	Pastovumas siekiant tikslų nepaisant kliūčių ir nesėkmių	• nepaisant kliūčių ir nesėkmių siekia tikslų • veikia tikint sėkme be pralaimėjimo baimės • nesėkmes priima kaip aplinkybių, o ne asmeninių trūkumų, padarinius

Vadovai, siekiantys pagerinti rezultatus, turintys užsibrėžtus tikslus, iniciatyvūs bei optimistiškai siekiantys tikslų – puikus pavyzdys darbo kolektyvui.

Pagrindiniai socialinio supratimo bruožai yra šie:

- empatija – kitų supratimas ir domėjimasis jų interesais. Tikrieji vadovai ir bendradarbiai įvertina mintis ir komandos perspektyvas;
- supažindinimas su veikla – kitų asmenų poreikių supratimas. Vadovai ir pavieniai asmenys, kurie laiko save atsakingu už komandą ir kartu siekia tikslų užsitarnauja pagarbą ir bičiulystę iš kitų kolegų.
- organizacinis suvokimas – prasmingų tarpusavio santykių su klientais, komandos grupėmis kūrimas ir skatinimas siekti užsibrėžtų bendrų tikslų.

Vadovai ir pavieniai asmenys yra atsakingi ne vien tik už savo, bet ir už komandos emocijas. Empatija, pasitikėjimas ir prisitaikymas yra kritiniai gebėjimai siekiant bendrojo efektyvumo. Tai ypatingai taikoma aptariant skirtingą išsilavinimą ir kultūrą, kuri gali atsispindėti komandoje. EI vadovai ir pavieniai asmenys gali įvertinti situaciją iš skirtingų pozicijų, kas daro įtaką bendravimui, pasitikėjimui ir užtikrinimui formuojantis pajėgiai bendradarbiaujančiai komandai.

Apibendrinti socialinio supratimo bruožai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Socialinio supratimo bruožai ([http://www.businessballs. Com/emotionalintelligencecompetencies.pdf](http://www.businessballs.Com/emotionalintelligencecompetencies.pdf))

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Empatija	Kitų jausmų ir požiūrio jautimas bei aktyvus domėjimasis kitų problemomis.	- atsižvelgia ir gerai klausosi emocinių užuominų - rodo jautrumą ir supranta kitus - padedą suprasti kitų žmonių poreikius ir jausmus
Paslaugumas	Numatymas, pripažinimas ir klientų poreikių patenkinimas	- supranta klientų poreikius ir uos sulygina su produktų ar paslaugų poreikiu - ieško būdų kaip didinti vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą - mielai pasiūlo tinkamą pagalbą - suvokia kliento poreikius ir pataria jam
Kitų vystymas	Kitų poreikių jutimas siekiant sukurti ir sutvirtinti jų gebėjimus	- pripažįsta ir atlygina žmonių stiprybes, pasiekimus - suteikia naudingą grįžtamąjį ryšį ir nustato žmonių poreikį tobulėjimui - moko, instruktuoja ir duoda užduotis, kurios lemia kitų žmonių asmeninių įgūdžių augimą
Įvairovės pritraukimas	Įvairių žmonių galimybių kultivavimas	- turi pagarbą ir glaudžius santykius su įvairių sluoksnių žmonėmis - skirtingų pasaulėžiūrų ir grupių skirtumų supratimas - mato įvairovę kaip galimybę sukurti aplinką, kurioje įvairūs žmonės gali klestėti - kovoja prieš šališkumą ir netoleranciją
Politinis sąmoningumas	Skatinimas grupės emocinės srovės ir galios santykių vystymo	- tiksliai skatina pagrindinius santykius - nustato svarbiausius socialinius tinklus - supranta jėgas, kurios formuoja pažiūras ir klientų arba konkurentų veiksmus

Kitų asmenų jausmus suprantantys, paslaugūs, įžvelgiantys kitų asmenų stiprybes bei silpnybes, mėgstantys įvairovę bei lemiantys organizacijos mikroklimatą darbuotojai prisideda prie įmonės kultūros formavimo.

1.5.4 Socialiniai įgūdžiai

Pagrindiniai socialinių įgūdžių bruožai yra šie:

- įkvepiantis vadovas – uždegantis ir vadovaujamas elgesys. Tai būvimas emocijų ir intelekto pavyzdžiu kitiems;
- pamokantis – padedantis kitiems pagerinti darbo atlikimą ir pasiekti aukščiausią potencialą;

- gebantis valdyti kintančią situaciją – priimančias ir valdančias pokyčius. Turėjimas teigiamą požiūrį įskaitant ir poveikių įtaką kitiems;
- konfliktų valdymas – nesutarimų sprendimas. Gebėjimas diskutuoti, siekimas kompromisu ir geriausios alternatyvos ieškojimas;
- įtaka – gebėjimas įtikinti kitus sutikti su savo nuomone. Gana aiškus autokratinio valdymo vengimas, taip pat įtakos darymas priimančias sprendimus, kurie lemia teigiamus veiklos rezultatus;
- komandinis darbas ir bendradarbiavimas – ryšių kūrimas su vizija ir sinergija. Tikrieji vadovai ir pavieniai asmenys dirba kartu su kitais ir supranta komandos nukreipimo svarbumą link siekiamų tikslų.

6 lentelė. Socialinių įgūdžių bruožai (<http://www.businessballs.com/emotionalintelligencecompetencies.pdf>)

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Įtaka	Turėjimas veiksmingą įtikinėjimo taktiką	• turi patirties įtikinėjant • privers klausytoją klausyti pristatymo • naudoja sudėtingas strategijas (netiesioginę įtaką), siekiant sutarimo ir paramos • suburia dramatiškus įvykius, kad padarytų efektyvų veiksmą
Bendravimas	Aiškių ir įtikinamų pranešimų siuntimas	• geba duoti ir imti, veikdami išlaikydami savo tikslus • tiesiogiai sprendžia sudėtingus klausimus • gerai klausosi, siekia tarpusavio supratimo ir priima keitimąsi informacija • skatina atvirą bendravimą ir blogas naujienas geba priimti taip pat, kaip ir geras
Lyderystė	Įkvėpia ir nukreipia grupes ir žmones	• aiškiai išsako ir sužadina entuziazmą dėl bendros vizijos ir misijos • neatsižvelgiant į užimamą poziciją, veda visus pirmyn • vadovauja kitų veiklai kol yra už juos atsakingas • rodo pavyzdį
Konfliktų valdymas	Derėjimasis ir nesutarimų valdymas	• diplomatiškai ir taktiškai sprendžia įtemptas situacijas • iškelia į viešumą nesutarimus, galinčius peraugti į konfliktą • skatina debatus ir atvirą diskusiją • generuoja, kad abi konfliktuojančios pusės būtų laimėtojai

Bruožas	Apibūdinimas	Žmonės, su šiomis savybėmis
Bendradarbiavimas	Darbas su kitais siekiant bendrų tikslų	• subalansuoja dėmesį užduotims, tuo pačiu atkreipiant dėmesį į santykius • bendradarbiauja dalinantis planais, informacija ir ištekliais • skatina draugišką, bendradarbiavimo klimata • atpažįsta ir puoselėja bendradarbiavimo galimybes
Komandos galimybės	Grupės sinergijos kūrimas, siekiant bendrų tikslų	• kuria komandos savybes, pavyzdžiui pagarbą, paslaugumą ir bendradarbiavimą • skatina visus narius aktyviai ir entuziastingai dalyvauti veikloje • sukuria komandos tapatybę ir įsipareigojimus • saugo grupę ir savo reputaciją

Turėjimas veiksmingą įtikinėjimo taktiką, bendravimas, entuziazmo skatinimas, konfliktų valdymas, bendradarbiavimas bei sinergijos kūrimas – socialiniai bruožai, turintys atsispindėti organizacijose, siekiančiose išsiskirti ar net pranokti konkurentus.

1.5.5 Emocinio intelekto elementų apibendrinimas

Penkių EI elementų apibendrinimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. EI elementai (<https://www.mercy.edu/faculty/Georgas/inbs640/files/WhatMakesaLeader.pdf>)

	Apibūdinimas	Bruožai
Savęs supratimas	• gebėjimas atpažinti ir suprasti savo nuotaiką, emocijas ir jų įtaką aplinkai	• pasitikėjimas savimi • realistinis savęs vertinimas • savitas humoro jausmas
Savireguliacija	• gebėjimas kontroliuoti arba nukreipti neigiamus impulsus ir nuotaiką • polinkis prieš pradedant imtis veiksmų priimti sprendimus	• patikimumas ir vientisumas • komforto jausmas neaiškiose situacijose • atvirumas pokyčiams
Motyvacija	• aistra dirbti dėl priežasčių, kurių nelemia pinigai ar statusas • polinkis energingai ir atkakliai siekti tikslų	• pastangos pasiekti tikslą • optimizmas nesėkmėje • organizacinis įsipareigojimas
Jaudulys (empatija)	• gebėjimas suprasti kitų žmonių emocijas • įgūdžiai elgiantis su žmonėmis prisitaikant pagal jų emocines reakcijas	• patirtis kuriant ir išlaikant talentingų darbuotojų savitumą • paslaugumas klientams

	Apibūdinimas	Bruožai
Socialiniai įgūdžiai	• mokėjimas valdyti santykius ir kurti ryšius • gebėjimas rasti bendrą temą ir sukurti tarpusavio ryšius	• pirmavimas besikeičiančioje aplinkoje • patirtis kuriant ir skatinant pirmauti komandas

Įsisavinus ir stengiantis pritaikyti savo kasdienėje veikloje emocinio intelekto pagrindinius elementus, tikėtina, jog darbo rezultatai gali pranokti lūkesčius.

1.6. Emocinis intelektas verslo organizacijoje

L. M. Prati, C. Douglas ir kiti autoriai straipsnyje „Emocinis intelektas, lyderystė, efektyvumas ir komandinis darbas“ (2003) teigia, kad verslo organizacijų metamorfozės iš racionalaus mechanizmo į neprognozuojamai greitai augantį organizmą privertė vadovus pertvarkyti iš tradicinės hierarchinės į plokščią ir lanksčią valdymo struktūrą su sąveikaujančiais, nepriklausomais ir kūrybiniais procesais. Tam, kad organizacija gautų ir gebėtų išlaikyti konkurencingumą, vis labiau įvertinamas darbuotojo gebėjimas prisitaikyti tiek prie išorinės tiek prie vidinės aplinkos pokyčių. Dėl šių priežasčių organizacijų narių pareigos pasikeitė. Dabar organizacijose ieškomi lyderiai, kurie gebėtų palengvinti, koordinuoti ir kontroliuoti kitų darbuotojų veiklą. Dešimtmečius lyderių klasikais ieškojo kaip identifikuoti asmeninius gebėjimus ir savybes kurios lemia efektyvumą. Socialinis efektyvumas yra esminis vadovo bruožas. Taip EI tapo pagrindine socialinio efektyvumo dalimi. Straipsnio autoriai prieštarauja teigdami, kad tai yra pamatinis elementas vadovavimo efektyvumo.

J. D. Coxas straipsnyje „Emocinis intelektas ir jo vaidmuo bendradarbiaujant“ (2011) pateikia sąryšį tarp EI ir bendradarbiavimo (tarp asmenų, grupių ir organizacijų). Autorius teigia, kad ateities vadovai turintys kompetencijos EI bus daug labiau nusimanantys elgsenos įvairovėje, globalizacijoje ir žmoniškųjų išteklių koordinavime. Išlavinti savęs ir visuomenės suvokimai, ryšių valdymas ir komandos subūrimas taps pagrindu į vadovo sėkmę.

CareerBuilder (<http://www.Careerbuilder.Com/>) užsakymu Jungtinėse Valstijose buvo įvykdyta apklausa virtualioje erdvėje. Buvo apklausti 2662 Junginių Valstijų įdarbinimo agentai. Remiantis *CareerBuilder Media* duomenimis, po įvykusios finansų krizės (2008 m.) darbdavių dėmesys į darbuotojų EI skatinimą padidėjo trečdaliu. Septyniasdešimt vienas procentas apklaustų darbdavių teigė, kad tarnautojų EI vertina daugiau, nei intelekto koeficientą. Čikagos nacionalinės apklausos metu (vykusios 2011 metais nuo gegužės 19 iki birželio 8dienes), buvo apklausta daugiau nei 2600 už įdarbinimą atsakingų žmonių. Rezultatai parodė, kad EI yra dominuojanti (kritinė) žmogaus charakteristikos savybė, lemianti įsitvirtinimą darbe ir karjeros siekimą. Penkiasdešimt devyni procentai apklaustų vadovų teigė, kad nesamdytų darbuotojų, kurių IQ yra aukštas, bet EI – žemas. Net septyniasdešimt penki procentai vadovų teigė, kad kurie svarstant

darbuotojų paaukštinimą, jie labiau linkę paaukštinti darbuotojus, atsižvelgdami į jų EI rodiklius, o ne į IQ.

R. Haefneris (CareerBuilder žmogiškųjų išteklių viceprezidentas) yra pasakęs, kad konkurencinga darbo rinka leidžia darbdaviams artimiau įvertinti neapčiuopiamas darbuotojų savybes. Techninė kompetencija ir intelektas yra kiekvieno darbuotojo svarbios savybės, bet kai reikia išsirinkti kandidatą paaukštinimui arba naujai darbo pozicijai, viską nulems dinamiški tarpasmeniniai įgūdžiai. Beatsigaunančioje ekonomikoje, darbdaviai reikalauja darbuotojų, kurie gali efektyviai priimti sprendimus esant stresinėms situacijoms ir geba patenkinti kolegų bei klientų poreikius gaunant geriausius rezultatus.

Darbdaviai paklausti, kuomet EI yra svarbesnis nei aukštas IQ, atsakė (prioritetų tvarka):

- labiau tikėtina, kad darbuotojai (su aukštu EI) pasiliks ramūs, stengiant juos paveikti;
- darbuotojai žino, kaip efektyviai išspręsti konfliktus;
- darbuotojai yra kategoriškai savo komandos nariams ir reaguoja atitinkamai pagal situaciją;
- darbuotojai vadovaujasi pavyzdžiais;
- darbuotojai yra linkę priimti apmąstytus sprendimus.

Žmogiškųjų išteklių vadybininkai vertina kandidatų ir darbuotojų EI pagal jų elgesio ir galimybių įvairovę. Pagal apklausą, aukščiausiai buvo vertinama:

- jie (kandidatai/darbuotojai) pripažįsta ir mokosi iš savo klaidų;
- jie gali kontroliuoti emocijas ir diskutuoti siekiant priimti sprendimus;
- jie klausosi tiek pat arba daugiau nei jie kalba;
- jie teigiamai priima kritiką;
- jie išlieka taktiški, kai stengiamasi juos paveikti.

Autorius J. D. Coxas (2011) teigia, kad bendradarbiavimo ryšiai suteikia unikalias galimybes susipažinti su nežinomomis sąlygomis ir gali lemti naudingiausią organizacijai neįprastą sprendimo priėmimą. Esminis bendradarbiavimo bruožas yra pasitikėjimas. Taip pat verslo santykiuose tai reiškia aukščiausią santykių padėtį. Bendradarbiavimas yra aukščiau už kooperaciją, žemiau už darbą kartu, yra pasiekiamas kartu. Pasitikėjimas, iš esmės, yra būtina sąlyga bendradarbiavimo novatoriškumui, jam nesat, kliūtys yra labiau tikėtinos.

Pagrindiniais aštuoniais faktoriais, kurie lemia sėkmingą komandos bendradarbiavimą, laikomi:

- investavimas į savitarpio santykių treniravimą;
- bendradarbiavimo elgesio modeliavimas;
- atsidėkojimo įpročių ugdymas;

- būtinų gebėjimų užtikrinimas;
- stiprios bendruomenės jausmo palaikymas;
- nukreipimas komandos vadovų užduoties atlikimo ir tarpusavio santykių tobulinimo linkme;
- nenutrūkstamų tarpusavio santykių kūrimas;
- aiškus veiklos suvokimas.

Anot T. Sy ir S. Cote (2003) matricos tipo organizacijos kuriamos dėl to, kad šis tipas leidžia organizacijai sutelkti vienodą kiekį dėmesio į skirtingus tikslus. Kitas argumentas – matricos tipas palengvina informacijos valdymą. Tradicinėje (hierarchinėje) struktūroje informacija sklinda vertikaliai per komunikacinius taškus kurie ją rūšiuoja ir perteikia reikiamiems gavėjams. Šis metodas yra tinkamas nesudėtingose organizacijose. Matricos tipo organizacijose informacija gali judėti tiek vertikaliai tiek horizontaliai ir pasiekti atitinkamus gavėjus. Trečias argumentas – matricos valdymo struktūra leidžia organizacijoms nustatyti masto ekonomiką. Augant organizacijai didėja žmogiškųjų ir piniginių išteklių poreikiai. Kartu su pastaraisiais, didėja ir painiava dalinant išteklius. Matricos tipo struktūrose organizacijos gali lengviau dalintis rasti pusiausvyrą tarp reikiamų išteklių. Ketvirtas argumentas – organizacijos gali daug greičiau reaguoti į aplinkos poreikius. Šio tipo organizacijos daug lengviau formuoja grupes atsižvelgiant į pokyčius. Galiausiai, sprendimo priėmimas matricos tipo organizacijose nukreipiamas daugiausiai informacijos turintiems asmenims.

S. Salicru straipsnyje „EI ir verslo privalumai“ (2005) rašo, kad EI lemia efektyvų darbo pareigų atlikimą, išskiria lyderystę ir pagilina bendravimo pasitenkinimą gyvenime.

D. Golemanas knygoje „Emocinis intelektas darbe“ (2008) teigia, kad žmonėms darbe reikia ne tik karštingo tempo, kuris juos sekina, ne tik telekomunikacinių priemonių ar gerai apmokamų aštuoniasdešimt valandų darbo savaitę. Žmonėms reikia „gyvo ryšio, empatijos, atviro bendravimo“. Kitas veiksnys, anot šio autoriaus, stiprinantis EI įtaką – nuolat besikeičiant organizacijos veikla, didėjanti darbuotojų atsakomybė, viešumas. Vykstant tokiems veiksniams ypač svarbus gebėjimas tvarkytis su savo jausmais, konfliktų sprendimas ar grupinis darbas taip pat neatsiejami pelningo verslo veiksniai.

D. Golemanas minėtoje knygoje taip pat teigia, kad darbo jėgos globalizacijos EI yra naudingas turtingesnėse šalyse, kur našumui išlaikyti vien tik struktūrinių įtvirtinimų ar technikos pažangos nepakanka. Žmogaus savybės, skatinančios pirmauti – grupės telkimas ir prisitaikymas prie pokyčių, pokyčių katalizavimas ir skirtubių panaudojimas.

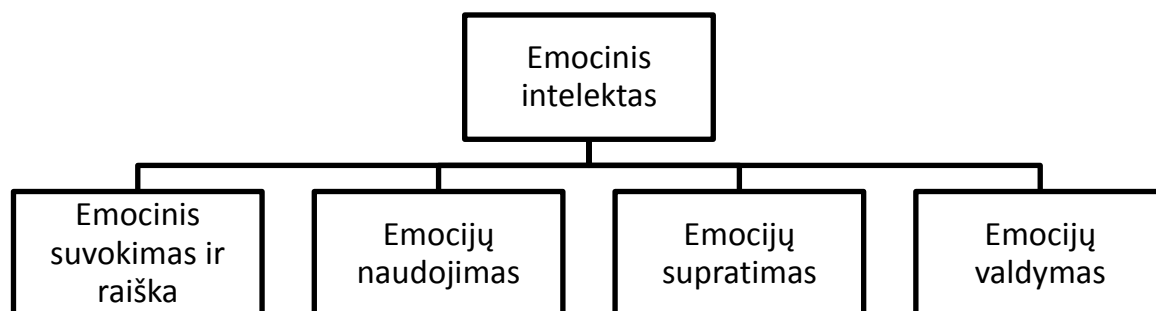
Anot D. Golemano sėkmingam darbui tikslų gebėjimų sąrašo nėra. Taip pat jie priklauso nuo darbo pobūdžio (stambiausiose organizacijose vyresniesiems vadovams reikia daugiau politinės nuovokos negu vidurinio rango vadybininkams, geriausios slaugytojoms būtinas humoro jausmas,

bankininkams – klientų konfidencialios informacijos saugojimas ir pan.). Taip pat gebėjimai turi atitikti ir organizacijos poreikius, nes kiekviena kompanija turi savo emocinę aplinką.

1.7. Emocinio intelekto modeliai

1.7.1 Keturių šakų emocinio intelekto modelis

1997 metais autoriai Mayeris ir Salovey aprašė emocinį intelektą. Vėliau buvo pateiktas 4 šakų modelis (žr. 4 paveikslą).



4 pav. Keturių šakų Emocinio intelekto modelis (Mayer, Salovey 1997)

Emocinis suvokimas ir raiška – gebėjimas tiksliai nustatyti ir išreikšti savo jausmus. Šis bruožas pasižymi šiomis savybėmis:

- savęs supratimas – patiriamų jausmų suvokimas;
- gebėjimas mokytis, identifikuoti emocijas, priskiriant jas prie atitinkamų jausmų ir šių potyrių dalinimasis su kitais.

Emocijų naudojimas – gebėjimas konstruktyviai naudoti savo jausmus. Šio bruožo pagrindinės savybės yra:

- vadovavimasis jausmais priimant sprendimus;
- jausmų naudojimas priimant ne tik asmeninius, bet ir globalius sprendimus.

Emocijų suvokimas – gebėjimas suprasti emocijų prasmę ir pokyčius. Šis bruožas apima gebėjimą suprasti:

- emocijų tikslus, jų svarbą atitinkamiems veiksams;
- ryšius tarp emocijų – kaip ir kodėl jausmai keičiasi;
- emocijas, kurios susiję su asmenine ir svetima elgsena;
- ryšius tarp minčių ir jausmų;
- emocijų priežastis ir ryšius su žmonių psichologiniais poreikiais.

Emocijų valdymas – gebėjimas valdyti asmenines ir socialines emocijas. Šis bruožas pasižymi tokiomis savybėmis:

- gebėjimas prisiimti atsakomybę už savo jausmus ir laimę;

- gebėjimas pakeisti neigiamas emocijas teigiamomis;
- gebėjimas padėti kitiems nustatyti ir gauti naudos iš jų emocijų.

1.7.2 Emocinių kompetencijų struktūra

D. Golemanas (2002) yra sudaręs emocinių kompetencijų struktūrą, kuri pateikiama 8 lentelėje.

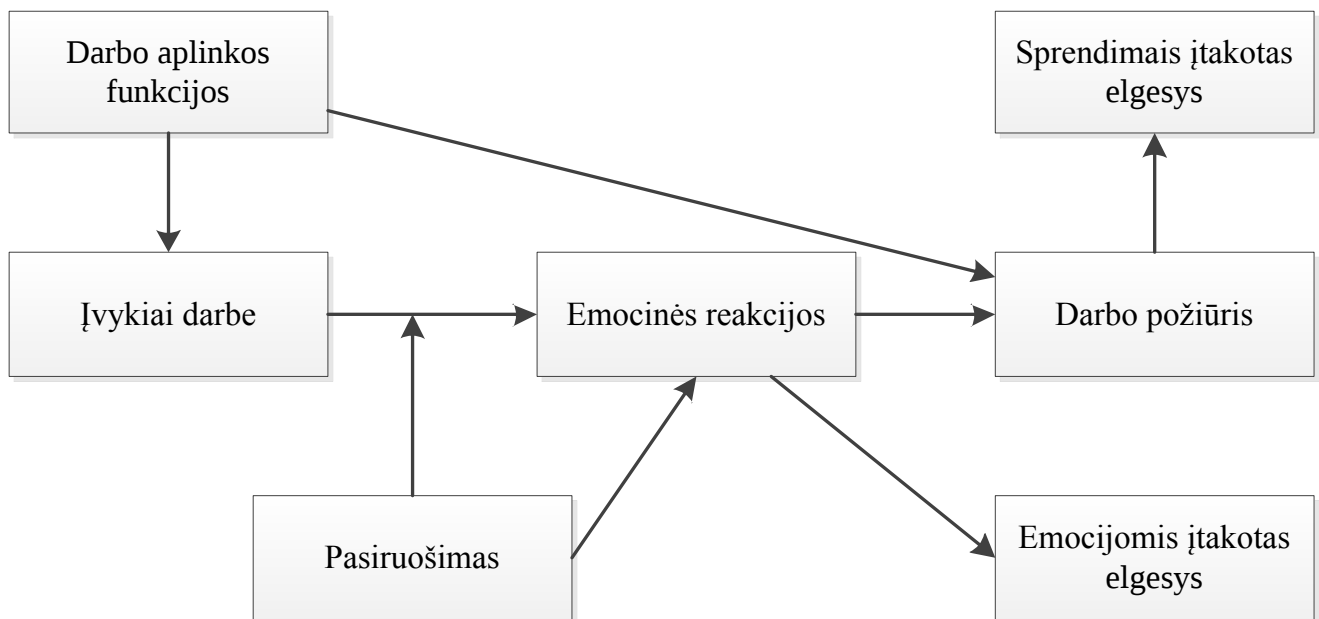
8 lentelė. Emocinių kompetencijų struktūra (Goleman 2002)

	Asmeniniai gebėjimai	Kiti gebėjimai
	Asmeninė kompetencija	Socialinė kompetencija
Pripažinimas	Savęs supratimas • emocijų supratimas; • tikslus savęs vertinimas • pasitikėjimas savimi.	Socialinis supratimas • empatija • orientacija į paslaugas • organizacinis supratimas
Reguliavimas	Savęs valdymas • patikimumas • smulkmeniškumas • prisitaikymas • siekių užsibrėžimas • iniciatyva	Santykių valdymas • kitų tobulinimas • įtaka • komunikacija • konfliktų valdymas • vadovavimas • prisitaikymas prie pokyčių • komandinis darbas ir bendravimas

D. Golemano Emocinių kompetencijų struktūroje pateikiama 20 kompetencijų, suskirstytų į 4 grupes.

1.8. Praktikoje pritaikyti sprendimai

Didžioji dalis mokslininkų dėmesį skiria EI ir organizacijos gyvenimo ryšiui nustatyti. Organizacijose procesai grindžiami racionalumu, kur nėra vietos jausmams. Deja, toks mąstymas dažnai nepateisina lūkesčių. Remiantis H. M. Weisso ir R. Cropanzo (1996) emocinių įvykių modeliu (5 paveikslas) – darbe atliekamos funkcijos ir jom keliami emociniai reikalavimai lemia elgesį ir požiūrį į darbą ir patiriamas teigiamas arba neigiamas emocijas.



5 pav. Aktyvių veiksmų teorija (1996)

C. Cherniss straipsnyje „Verslas EI“ (1999) pateikia 19 punktų, kaip EI prisideda prie kiekvienos organizacijos veiklos. Priklausomai nuo pobūdžio, jis gali būti naudingas veiksnys tiek žmogui, atsakingam už organizacijos žmogiškuosius išteklius tiek vadybininkams, kurie kuria verslą.

Vienas iš pateikiamų C. Cherniss pavyzdžių: „Valstybinėje draudimo kompanijoje, draudimo pardavimo agentai kurie nebuvo patikimi, iniciatyvūs ir įsijautę pardavė draudimo polisų už 54000\$. Darbuotojai, kurie buvo labai stiprūs 5 iš 8 EI kriterijų, draudimo polisų pardavė už 114000\$“.

J. D. Coxas (2011) siūlo plėtoti organizacijų grupių EI. Taikyti grupių formavimo principus, uždavinius. Autorius savo straipsnyje teigia, kad EI pagerina žmogaus gebėjimus būti socialiai aktyviam ir taip pat gali tobulinti derybinius įgūdžius. Autorius siūlo skirti daugiau dėmesio (išlaidų) EI plėtrai.

V. Druskatas straipsnyje „Ryšys tarp emocijų ir komandos efektyvumo: kaip komanda pritraukia narius ir kuria efektyvius procesus“ (1999) pristato komandos efektyvumo teoriją, kuri paaiškina, kaip efektyviai vyksta interaktyvūs procesai ir kaip nulemiamas komandos efektyvumas. Modelio pagrindas yra EI.

V. Druskatas straipsnyje „EI grupėje formavimas“ (2001) teigia, kad norint organizacijoje turėti aukštą EI, reikia sukurti normas, kurios turėtų darbuotojų pasitikėjimą, turėtų būti grupinio identiteto jausmas ir grupinio efektyvumo jausmas.

1.9. Emocinio intelekto tyrimo metodikos

Egzistuoja EI išmatavimo problema, dėl neapibrėžto EI konstrukto. Praktikoje žinomi keli matavimo būdai: savęs vertinimo metodikos, 360° įvertinimo metodikos ar ekspertinis vertinimas (MSCEIT metodikos).

Populiariausios metodikos:

- EQ-i – Emotional Quotient Inventory (BarOn 2002);
- MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (Mayer et al. 2000);
- ECI – Emotional Competence Inventory (Boyatzis et al. 2002).

EI tyrimo metodikos, jų paskirtis, privalumai/trūkumai, versijos, trumpa istorija bei kaina pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. EI metodikų palyginimas (<http://www.6seconds.org/2011/07/18/comparison-of-eq-tests/>)

Testas	MSCEIT	EQ-i	ECI
Aprašymas	MSCEIT priemonė reikalauja iš tikrųjų panaudoti gebėjimų ir emocijų žinias testo metu. Pavyzdžiui, yra klausimų, kur jūs žiūrima į veidus ir identifikuojama, kokios emocijos yra. Tai padeda suprasti tikrą emocijų intelektą: suvokimas, naudojimas, supratimas ir savo jausmų valdymas.	Vienas iš plačiausiai naudojamų vertinimų tyrimuose. Testas padeda pamatyti savo „emocionaliai protingą elgesį“. Tai yra savipranešimas, kurio pagalba yra atsakoma į panašaus tipo klausimus, kaip „Kaip lengvai prisitaikote naujose situacijose?“ EQ-i skyriai yra Tarpasmeniniai, intraasmeniniai, įtampos valdymas, prisitaikymas ir nuotaika.	Naudojamas D. Golemano 4 kvadrantų modelis (savęs ir kitų supratimas, savęs ir kitų valdymas). Testas matuoja kritiškos kompetencijos spektrą, kuris lemia veiklos atlikimą. Dėl savo struktūros, testas turi grįžtamojo ryšio iš kelių žmonių funkciją.
Paskirtis	Rekomenduojamas žmonėms, kurie nori suprasti, kaip jie valdo emocijas, bei akademiniams tyrėjams. Testas naudojamas pažangiam specialisto mokymui ir įvairiam treniravimui.	Testas naudojamas padėti žmonėms suprasti jų elgesį ar ieškant tendencijų grupėse (pavyzdžiui, kokie įgūdžiai padeda žmonėms sėkmingai dirbti). Testas dažnai naudojamas mokyme, ypač pristatant EI ir tiriant kaip EI lemia elgseną.	Šešių sekundžių tinklo nariai panaudojo šį testą profesiniam ir asmeniniam vystymui, kad treniruotų lyderius bei iširtų jų kompetenciją atsižvelgiant į komandos narių požiūrį. Testas naudojamas tam, kad sukurtų organizacijos plėtros modelį.

Testas	MSCEIT	EQ-i	ECI
Privalumai/Trūkumai	Privalumai: labai objektyvus, griežtas, naudojami unikalūs emocionalaus supratimo ir apdirbimo matmenys. Trūkumai: neįprastas (kai kurie žmonės sunkiai įžvelgia pritaikomumą darbe ir gyvenime), atlikimas ilgai užtrunka.	Privalumai: plačiai žinomas, daug praktikuojančių žmonių. Palaikomas reikšmingo bandomojo leidėjo. Trūkumai: Modelį sudaro sąrašas įvairių įgūdžių ir požymių, o ne suformuluotas vieningas modelis. Aukšta koreliacija su asmenybe. Koncentruojamasi daugiau ant prosocialinio elgesio, kaip emocionalus supratimas ir procesai.	
Versijos	Yra versija suaugusiems, 2 ataskaitos (su arba be skaitinių įvertinimų), jaunimo versija vis dar tyrinėjama	Versija suaugusiems su 2 ataskaitomis bei verslo ataskaita. Jaunimo versija su sutrumpinta forma.	
Istorija	Iš pradžių išvystytas kaip MEIS 1995 m., šis įrankis buvo komerciškai publikuotas 2002 m. Įrankis ekstensyviai naudojamas rimtame akademiniam tyrinėjime	Testas buvo sukurtas R. Barono 1990 m. Kaip socialiai emocionalaus funkcionavimo matas, 1995 m. buvo publikuojamas kaip EI vertinimas. 2011 m. buvo atnaujintas, kur buvo pakeista struktūra ir metodai.	
Kaina	Nuo 50 dolerių	Nuo 50 dolerių	250 dolerių

Nuomonių apie testus literatūroje sutinkama įvairių. T. R. Bradberry ir L. D. Su straipsnyje „Gebėjimų prieš įgūdžius EI vertinimas“ teigia, kad MSCEIT testas neturi jokio ryšio su darbo atlikimo pagerinimu. Jų atliktas EI įvertinimo testas parodė didesnę ryšį su darbo kokybės pagerinimu. Autorių testas truko penktadalį laiko, kurį asmuo turėtų skirti MSCEIT testui.

1.10. EI tyrimai praktikoje

E. H. O'Boyle Jr., R. H. Humphrey, J. M. Pollackas, T. H. Hawveris ir P. A. Story straipsnyje „Ryšys tarp EI ir darbo atlikimo: meta analizė“ (2010) aprašo atliktus tyrimus, skirtus nustatyti ryšiams tarp EI ir darbo atlikimo. Skaičiavimams atlikti autoriai naudoja meta-analitinės studijas, kad apskaičiuotų ryšius tarp asmenų, pažinimo galimybes ir darbo atlikimo. Taip pat autoriai naudoja trijų krypčių siūlymus EI tyrimų klasifikavimui. EI studijos buvo suklasifikuotos į gebėjimais grįstus modelius.

C. S. Dausas ir N. M. Ashkanasy straipsnyje (2005) teigia, kad atlikus tyrimus buvo įrodyta, jog gebėjimas valdyti emocijas teigiamai lemia socialinio bendravimo kokybę, pasitikėjimą ir intelektą.

D. Rosete ir J. Ciarrochi (2005) straipsnyje pateikia tyrimą, skirtą ištirti ryšiams tarp EI, asmenybės, pažinimo žinių ir vadovavimo efektyvumo. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovams su aukštu EI yra didesnė tikimybė patirti sėkmę versle ir būti gerbiamaisiais vadovais.

D. Golemanas knygoje „Emocinis intelektas darbe“ (2008:25-26) teigia, kad Amerikos darbdavių apžvalga rodo, jog didesnei darbuotojų daliai trūksta motyvacijos mokytis ir tobulėti darbe. Dalis darbuotojų negeba komunikuoti su kolegomis. Savidrausmės darbe įgūdžių turi tik 19 proc. norinčių įsidarbinti darbuotojų. Socialinių įgūdžių stoka, anot autoriaus, taip pat yra opi problema. Darbuotojai neišveria kritikos, į ją reaguoja priešišškai. Darbdaviams tapo mažiau svarbūs konkretūs techniniai įgūdžiai. Pradėtos vertinti tokios savybės, kaip:

- gebėjimas (iš)klausti ir bendrauti;
- gebėjimas prisitaikyti ir kūrybiškas atsakas į nesėkmes bei kliūtis;
- savitvarka, pasitikėjimas, noras siekti tikslų, karjeros ir didžiųjų pasiekimų;
- veiksmingumas darbe ir asmeniniuose santykiuose, bendradarbiavimas ir grupės darbas, derybų įgūdžiai;
- veiksmingumas organizacijoje, noras prisidėti ir pirmauti.

Lietuvoje EI tyrimai organizacijose taip pat populiarūs. Juos atlieka samdomos įmonės. 2011 metais vienoje Lietuvos įmonėje buvo tiriamas mikroklimatas, kuriame dalyvavo 5 vadovai ir 15 darbuotojų. Iš viso buvo ištirta 20 žmonių.

Pagrindinės įmonės veiklos sritys – projektų valdymas, kokybės vadyba ir strateginis planavimas.

Tyrimo tikslas – kartu bendradarbiaujant su verslo organizacija priimti ir įgyvendinti optimalius bei ilgalaikius personalo valdymo bei motyvavimo sprendimus.

Tyrimui atlikti buvo iškelti tokie uždaviniai:

- išsiaiškinti, kaip vertinama patirtis, įgyta organizacijoje;
- išsiaiškinti, koks dalykinių/asmeninių konfliktų dažnumo darbe lygis;
- ištirti, koks darbuotojų požiūris į vadovus;
- nustatyti, ar suteikiamas grįžtamasis ryšys atlikus darbus;
- įvertinti, kaip charakterizuojama darbo grupė;
- išsiaiškinti, kaip darbuotojai, vadovai vertina savo atliekamą darbą;
- nustatyti, kokia darbuotojų motyvacija, poreikių analizė;
- įvertinti, kaip vertinamas įmonės efektyvumas..

Visiems tyrime dalyvavusiems asmenims buvo išdalintos veiklos vertinimo formos. Kiekvieną jų sudarė tokios dalys:

- darbinės veiklos vertinimas;
- profesinių ir asmeninių kompetencijų vertinimas;
- bendras veiklos vertinimas;
- karjeros gairės;
- veiklos tobulinimo planas ir veiksmai;
- veiklos vertinimo rezultatų patvirtinimas.

Buvo vykdoma vertikali vertinimo procedūra – padalinių vadovų darbinę veiklą vertina gen. direktorius, padalinių vadovai vertina pavaldaus personalo darbinę veiklą.

Atliekant darbinės veiklos vertinimą buvo tiriamos kiekvieno darbuotojo atliekamos pagrindinės ir gretutinės funkcijos, darbiniai pasiekimai, veiklos nevykdymo priežastys. Po to visos funkcijos buvo įvertinamos. Po šio proceso vyksta grįžtamojo ryšio pokalbis su vadovu, kuriuo metu aptariamos įvertintos funkcijos, vykdymo, nevykdymo priežastys.

Atliekant profesinių ir asmeninių kompetencijų vertinimą buvo vertinamos profesinės ar asmeninės kompetencijos per atitinkamą laikotarpį, kompetencijų atitikimi keliamiems reikalavimams, keliamiems pareigybei. Vertinimai buvo atlikti tiek darbuotojo tiek vadovo apie darbuotojo pasiekimus. Buvo vertinamos šios savybės:

- profesiniai įgūdžiai;
- darbo kokybė;
- darbo kiekis;
- požiūris į darbą;
- bendradarbiavimo įgūdžiai;
- bendravimo įgūdžiai;
- sprendimų priėmimo įgūdžiai;
- žinių valdymo įgūdžiai;
- santykių su klientais valdymo įgūdžiai;
- vadovavimo stiliaus įgūdžiai.

Bendro veiklos vertinimo metu buvo vertinamas darbuotojo vykdomų funkcijų atlikimas vertinamuoju laikotarpiu. Funkcijas vertino tiek darbuotojas, tiek vadovas. Vertinimas buvo išskirtas į penkias grupes – netinkamas, patenkinamas, geras, labai geras, aukščiausias.

Karjeros gairėse darbuotojas ir vadovas savarankiškai įvertina darbuotojo karjeros siekius. Vertinimo skalę sudarė penki punktai:

- vertinamajam reikia stengtis, kad atitiktų esamoje pareigybėje keliamus reikalavimus, vertinamasis turi įsitvirtinti kaip užimantis tam tikras pareigas;
- vertinamasis optimaliai realizuoja savo sugebėjimus ir ambicijas esamoje pozicijoje;
- vertinamajam reikia naujų realizacijos formų (naujų užduočių arba veiklos srities);
- vertinamasis gali dirbti atsakingesnę darbą ir užimti aukštesnes pareigas.

Vėliau buvo įvertinamos vertinamojo karjeros perspektyvos.

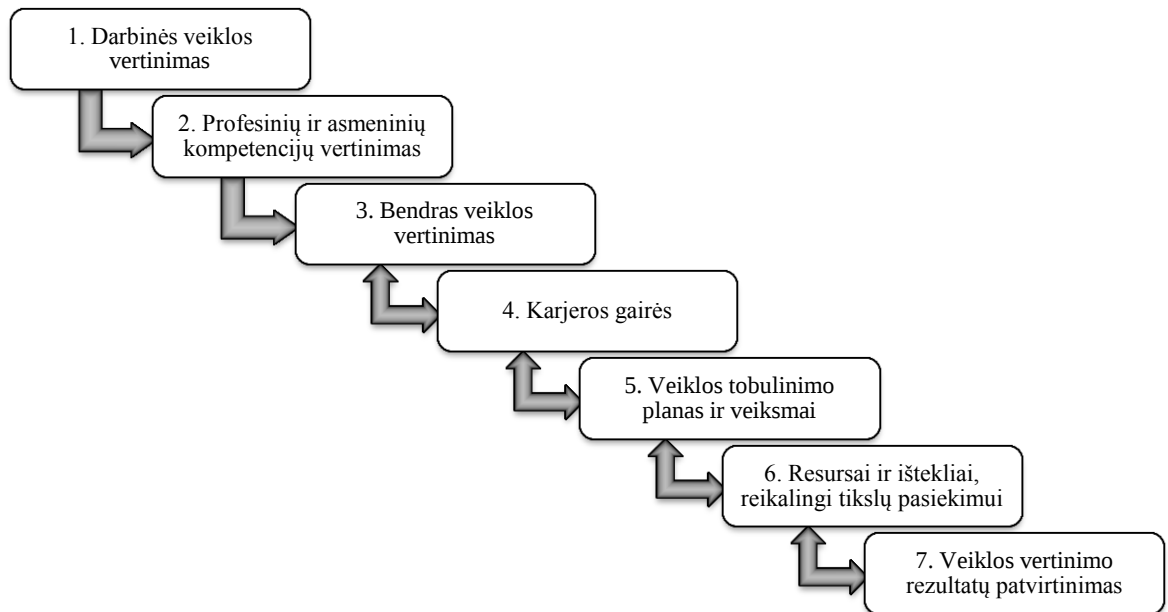
Veiklos tobulinimo plano ir veiksmų dalyje buvo surašytos tobulintinos darbuotojo darbo funkcijos ir charakteristikos, konkretūs veiksmai, kuriuos darbuotojui reikia įgyvendinti per suderintą laiką iki kito darbo atlikimo vertinimo termino.

Ištekliai, reikalingi tikslams pasiekti, tai dalis, kurioje tikslinai vertinami darbuotojo mokymosi poreikiai pagal jo procesinius ir asmeninius reikalavimus, kuriuos darbuotojui derėtų įgyvendinti kitu apžvalgos periodu.

Veiklos vertinimo rezultatų patvirtinime buvo surašyti vadovo pastebėjimai, klausimai darbuotojui, komentarai ir argumentai. Dokumentas patvirtinamas vadovo ir darbuotojo parašais.

Tyrimą sudarė 7 etapai. Iš pradžių (1 etape) vadovas gauna vertinamojo darbuotojo užpildytą veiklos vertinimo formą ir susidaro susitikimų grafiką. Antruoju etapu įvyksta grįžtamojo ryšio pokalbis tarp vertinamojo ir vertintojo. Trečiasis etapas – pokalbis, kurio metu abu pokalbio dalyviai aptaria vertinamojo darbuotojo atliekamą darbą. Ketvirtojo etapo metu vertintojas ir vertinamasis išsiaiškina darbinės veiklos privalumus ir trūkumus, bei stiprybes ir silpnybes. Penktąjį etapą sudaro nuomonių išsakymas apie darbo aspektus, pasiūlymų teikimas tiek vertintojo tiek vertinamojo. Šeštuoju etapu aptariami vertinamojo darbuotojo ateities planai, numatomos tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo sritys. Paskutiniuoju, septintuoju etapu, įvertinimai užfiksuojami ir patvirtinami abiejų šalių parašais.

Veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio pokalbio struktūra pateikta 5 ir 6 paveiksluose.



6 pav. Veiklos vertinimo grįžtamojo ryšio pokalbio struktūra (Mikroklimato tyrimas)

Atlikus tyrimą ir suvedus duomenis, organizacijai buvo pateikta bendra statistika, su duomenimis ir grafikais, o kiekvienam vertinamajam – jo asmeniniai duomenys, lyginant su bendrais duomenimis.

Rezultatai buvo suskirstyti į dalis:

- patirtis įgyta organizacijoje;
- požiūris į vadovus;
- konfliktų dažnumas darbe;
- grįžtamojo ryšio suteikimas atlikus darbą;
- darbo grupės charakterizavimas;
- atliekamo darbo charakterizavimas;
- geriausių darbuotojų įvertinimas;
- įmonės charakterizavimas;
- rekomendacijos ir siūlymai.

Po kiekvienos dalies apibendrinimo buvo pateikiamos išvados, kurios atitinkamai buvo skirstomos į stiprybes ir silpnybes.

2. EMOCINIO INTELEKTO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA IR TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

2.1. Tyrimo naujumas, poreikis, tikslas ir uždaviniai

EI tyrimų organizacijose atlikimas yra dažnas reiškiny. Tiriamas mikroklimatas, vertinamos darbuotojų asmeninės savybės, vykdomi praktinių įgūdžių lavinimo mokymai. Įtraukdami į organizacijos veiklą trečiuosius asmenis (tyrimų atlikėjus), organizacijų vadovai parodo savo nusiteikimą pokyčiams ir situacijos gerinimui.

2.2. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti darbdavių ir darbuotojų požiūrį į profesinių įgūdžių, darbo kokybės, kiekio, požiūrio į darbą, bendradarbiavimo, sprendimo priėmimo, žinių valdymo, santykių su klientais valdymo ir vadovavimo stiliaus įgūdžių įtaką įmonės veiklai.

Tyrimo metodai. Populiariausias pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas – apklausa. Plačiausiai taikoma apklausos atlikimo forma – anketavimas, kai anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos siekiama gauti respondentų atsakymus. Anketa buvo patalpinta svetainėje www.apklausa.lt. Atsakymai buvo renkami 2 mėnesius. Respondentams, parinktiems atsitiktine tvarka pagal Lietuvos įmonių katalogą, buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su kvietimu dalyvauti apklausoje ir užpildyti klausimyną. Respondentams buvo pristatyta tyrimo autorė, tyrimo tikslas ir užtikrintas gautų susistemintų rezultatų konfidencialumas.

Tyrimo atranka. Tyrime dalyvauti buvo pasiūlyta 500 dirbančių žmonių.

Vykdamas EI organizacijose tyrimą gautos 234 korektiškai užpildytos anketos, pagal kurių rezultatus buvo atliekamas tyrimas.

Respondentai. Tyrime dalyvavo įmonių atstovai, neatsižvelgiant į įmonės dydį, žinomumą, pelną.

Anketos klausimai. Anketa sudarė 12 klausimų (žr. A priedą). Pirmoji anketos dalis – demografiniai klausimai, kuriuose respondentai turėjo pažymėti lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, veiklos sritį, įmonėje dirbančių žmonių kiekį bei miestą, kuriame dirba. Antroje dalyje dėmesys buvo skiriamas emociniams veiksniams: savybių klasifikavimas tarp darbdavių ir vadovų, savybių prioritetų nustatymas, asmens lūkesčių įvertinimas, veiksnių, lemiančių įmonės pelną išskyrimas, bei svarbiausio įmonės faktoriaus parinkimas.

Siekiant išaiškinti darbdavių ir darbuotojų požiūrį rūpimais klausimais ir remiantis D. Golemano bei minėtu tyrimu, atliktu Lietuvos įmonėje duomenimis, pateikiamos apklausos du klausimai buvo suskirstyti į dalis, kurios yra pateikiamos toliau:

- profesiniai įgūdžiai:
 - reiklumas savo darbo rezultatams;
 - sklandus probleminių klausimų sprendimas;
 - naujovių įsisavinimas ir gebėjimas pritaikyti praktikoje.
- darbo kokybė:
 - kokybės siekimas;
 - pasitikėjimo užsitarnavimas;
 - efektyvus darbas esant dideliui krūviui.
- darbo kiekis:
 - prioritetų paskirstymas;
 - numatytų laiko terminų užduotims atlikti laikymasis;
 - atliktų darbų tikslumas, išbaigtumas ir priimtinumai.
- požiūris į darbą:
 - lankstumas pritampant prie naujų darbinių reikalavimų;
 - taisyklių ir instrukcijų laikymasis;
 - tikslus ir organizuotas darbų planavimas.
- bendradarbiavimo įgūdžiai:
 - puikūs santykiai su kolegomis;
 - puikūs santykiai su vadovu;
 - paslaugumas;
 - dalinimasis turimomis žiniomis ir informacija.
- bendravimo įgūdžiai:
 - pagrįstos argumentais ir faktais nuomonės išsakymas;
 - konstruktyvus kilusių tarpusavio nesutarimų sprendimas;
 - kitų nuomonės priėmimas;
 - draugiškos atmosferos palaikymas;
 - įmonės tradicijų kūrimas, puoselėjimas.
- sprendimų priėmimo įgūdžiai:
 - laiku priimami sprendimai;
 - greita orientacija ir veikimas esant komplikuotiems aplinkybėms;
 - sprendimų pagrįstumas;
 - gebėjimas įžvelgti sprendimo priėmimo alternatyvas, padarinius, riziką.

- žinių valdymo įgūdžiai:
 - gerosios patirties dalinimasis, konsultacijos;
 - kitų žmonių žinių ir patirties perėmimas;
 - kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimas.
- santykių su klientais valdymo įgūdžiai:
 - kliento poreikių supratimas;
 - kokybiškas klientų aptarnavimas;
 - konstruktyvus elgesys konfliktinėse situacijose su klientais;
 - gerų santykių su klientais palaikymas;
 - reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai.
- vadovavimo stiliaus įgūdžiai:
 - gebėjimas įtikinti kitus sėkme, padrausinti;
 - gebėjimas nustatyti konkrečią užduotį ir pavedimų apimtį;
 - dalykiškas reagavimas į problemas;
 - gebėjimas sekti vykstančius procesus ir daryti reikiamus komandinius pakeitimus;
 - atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymas pavaldiniams;
 - organizuotas naujovių diegimas;
 - pavaldinių atliekamo darbo/veiklos rezultatų reguliarius vertinimas;
 - pavaldinių skatinimas dalintis informacija.

Rezultatų apdorojimas. Gauti duomenys buvo suvesti ir apdoroti „SPSS Statistics 17.0“ bei „Microsoft Office Excel“ programomis. Analizės metu pagal skirtingus pjūvius buvo analizuojami gautų reikšmių vidurkiai, tikrinamos hipotezės.

Siekiant įvykdyti tyrimo tikslą ir atsižvelgiant į ištirtą literatūrą buvo iškeltos dvi hipotezės:

- organizacijos plėtrą ir pelną įtakoja kolektyvo socialinės kompetencijos;
- teigiamai vertinamas organizacijos mikroklimatas skatina darbuotojų lojalumą.

2.3. Tyrimo rezultatų analizė

Iš viso tyrime dalyvavo 234 respondentai, iš kurių 30,8 proc. sudarė vyrai, 69,2 proc. – moterys. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių išryškina dvi didžiausias grupes, tai 25-34 ir 16-24 metų žmonės (atitinkamai 48,7 proc. ir 38,5 proc.) (žr. B priedą).

Respondentų buvo prašoma pažymėti išsilavinimą bei pareigas. Daugiau negu pusė apklaustųjų teigė, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (74,4 proc.). Iš 234 respondentų 84,6 proc. sudarė darbuotojai ir tik 15,4 proc. – darbdaviai.

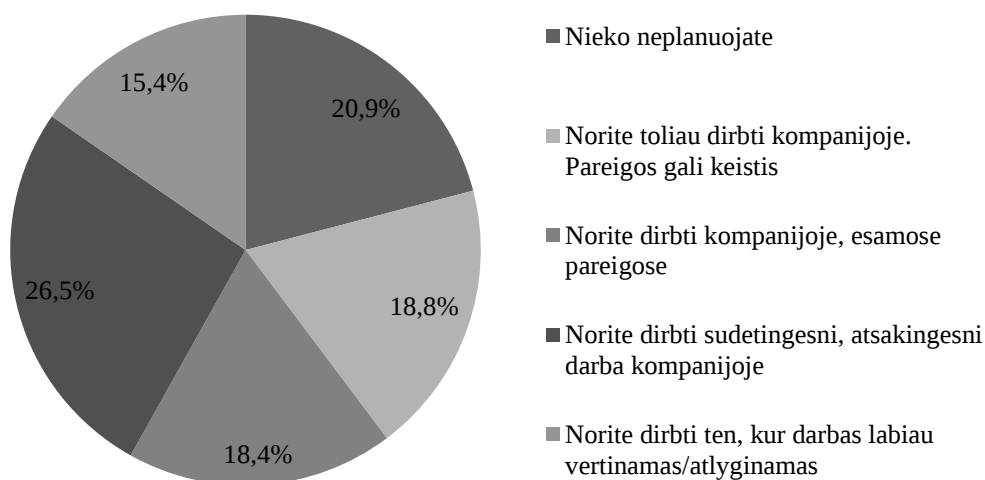
Pagal veiklos sritį daugiausiai respondentų buvo iš informacinių technologijų (15,81 proc.) ir iš konsultacijų (13,25 proc.) sričių.

Dauguma respondentų teigė dirbantys įmonėse, kuriose dirba 101 ir daugiau darbuotojų. Daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad dirba Vilniaus mieste (144 žmonės).

8 klausime respondento buvo prašoma priskirti savybes, kurios turi būti svarbesnės darbdaviui arba darbuotojui. Gauti rezultatai buvo išfiltruoti ir suskirstyti į grupes: profesiniai įgūdžiai, darbo kokybė, darbo kiekis, požiūris į darbą, bendradarbiavimo įgūdžiai, bendravimo įgūdžiai, sprendimų priėmimo įgūdžiai, žinių valdymo įgūdžiai, santykių su klientais valdymo įgūdžiai ir vadovavimo įgūdžiai. Rezultatai pateikiami C priede.

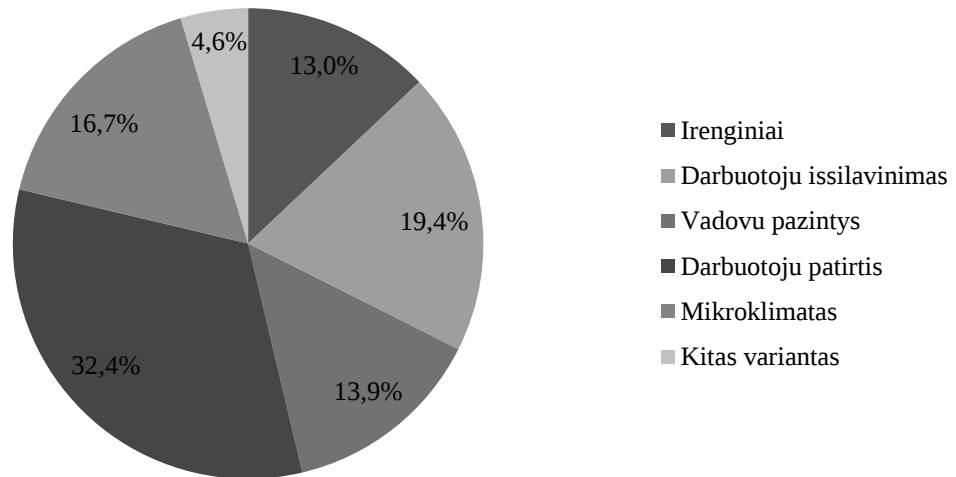
9 klausime respondentai vertino išvardintas savybes pagal svarbą (1 buvo vertinamos visai nesvarbios, o 5 – labai svarbios savybės). Gauti rezultatai buvo išfiltruoti ir suskirstyti į tokias pačias grupes kaip ir 8 klausimo teiginiai. Gauti susisteminti duomenys pateikiami D priede.

Apklausus 234 respondentus, rezultatai į klausimą apie perspektyvas esamoje įmonėje, buvo apylygiai. Daugiausiai darbuotojų (26,5 proc.) teigė norintys dribti sudėtingesnę, atsakingesnę darbą kompanijoje, 20,9 proc. respondentų teigė neplanuojantys imtis veiksmų ir likti esamoje pozicijoje. Mažiausiai (15,4 proc.) respondentų teigė, kad nori dirbti ten, kur darbas labiau vertinamas/atlyginamas (žr. 7 paveikslą).



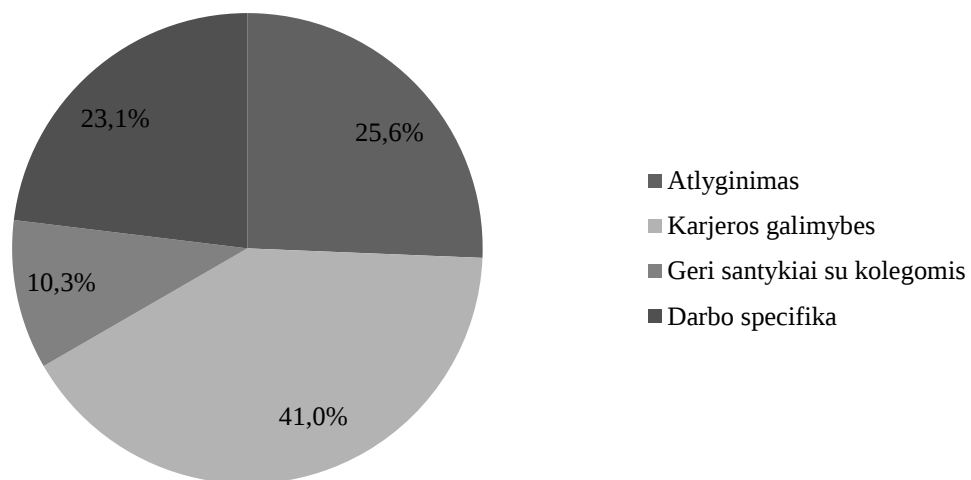
7 pav. Respondentų užimamų pozicijų planavimas (sudaryta autorės)

Į klausimą, kuris iš veiksnių (įrenginiai, darbuotojų išsilavinimas, vadovų pažintys, darbuotojų patirtis, mikroklimatas) turi didžiausią įtaką įmonės pelnui (žr. 8 paveikslą), respondentai atsakė, jog įmonės pelnui didžiausią įtaką daro darbuotojų patirtis – šį variantą pasirinko 210 iš 234 respondentų. Kitais variantais buvo siūloma atliekamo darbo kokybė, savireklama; inovacijos, naujovių diegimas, plėtra; marketingo veiksmai; strategija; technologijos patikimumas.



8 pav. Įmonės pelningumą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

Į klausimą *Koks faktorius įmonėje Jums yra svarbiausias* dauguma respondentų atsakė, jog karjeros galimybės (38,5 proc.) (žr. 9 paveikslą). Geri santykiai su kolegomis buvo nepopuliariausias veiksnys (10,3 proc.).



9 pav. Svarbiausi įmonės faktoriai (sudaryta autorės)

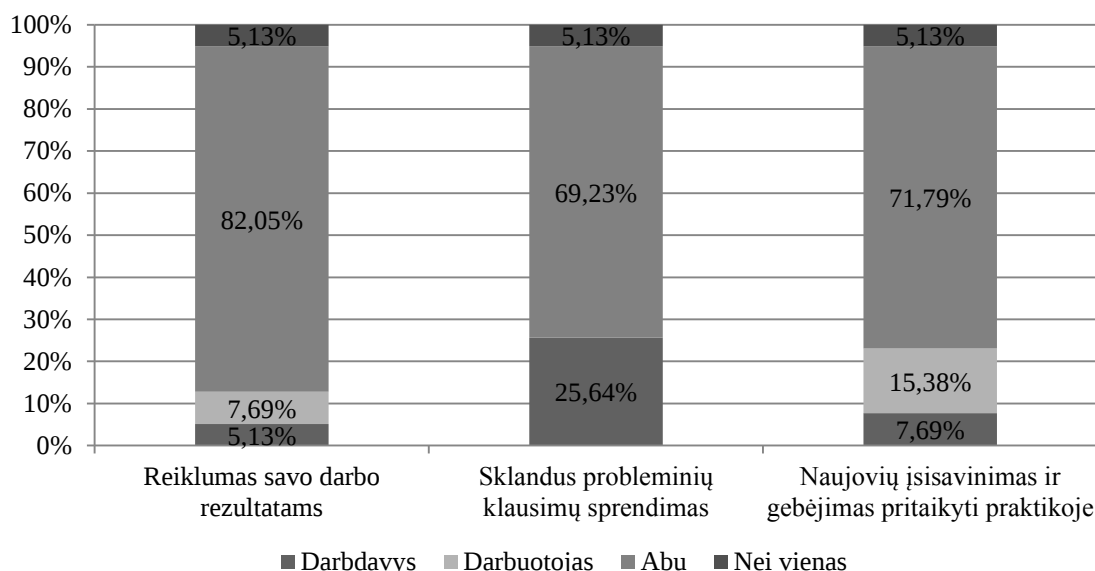
2.3.1 Profesiniai įgūdžiai

Atsižvelgiant į The Wall Street Journal straipsnį², norint gauti aukštesnį postą arba naują darbą, būtina turėti šiuos privalomus profesinius įgūdžius: puikaus bendravimo, asmeninio prekės ženklo paieška, lankstumas, našumo didinimas.

Tiriant profesinius įgūdžius (10 paveikslas) daugiau nei pusė respondentų teigė, jog reiklumas savo darbo rezultatams (1), sklandus probleminių klausimų sprendimas (2) bei naujovių

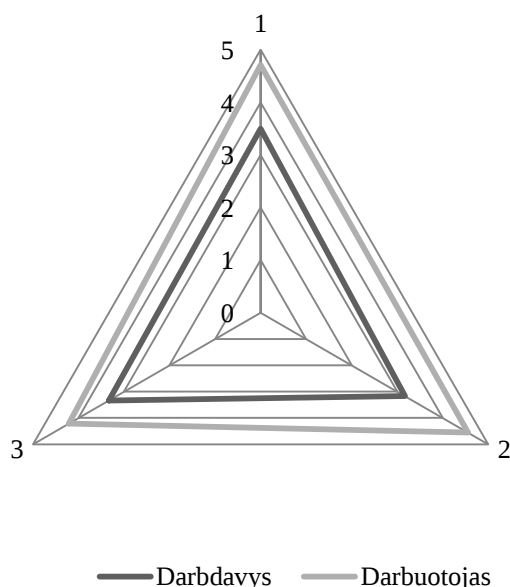
² <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324735104578118902763095818.html>

įsisavinimas ir gebėjimas pritaikyti praktikoje (3) turi būti svarbus tiek darbdaviui tiek darbuotojui. Sklandų probleminių klausimų sprendimą 25,64 proc. apklaustųjų išskyrė kaip darbdavio atsakomybę. Išrūširavus atsakymus pagal darbdavius ir darbuotojus pastebima, kad visi darbdaviai (36 apklaustieji) pažymėjo, jog tiek darbdavys tiek darbuotojas turi būti vienodai reiklus savo darbo rezultatams.



10 pav. Respondentų profesinių įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, jog nuolatinis tobulėjimas, operatyvus reagavimas į procesus ir reiklumas yra svarbūs įmonės elementai.



11 pav. Darbdavių ir darbuotojų profesinių įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

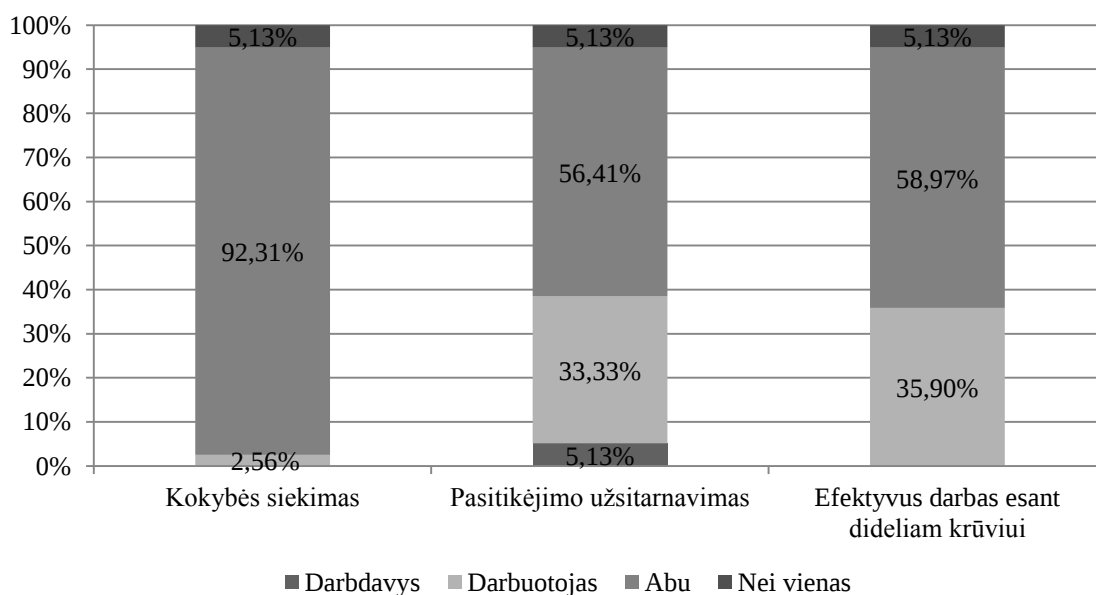
Vertinant pagal prioritetus minėtus klausimus (11 paveikslas) pastebima, kad darbuotojai skiria aukštesnius prioritetus profesiniams įgūdžiams nei darbdaviai. Šią tendenciją gali lemti

darbuotojų neužtikrintumas savo veikla. Galima priimti išvadą, jog nuolatinis darbdavių ir darbuotojų bendravimas sumažintų šį skirtumą.

2.3.2 Darbo kokybė

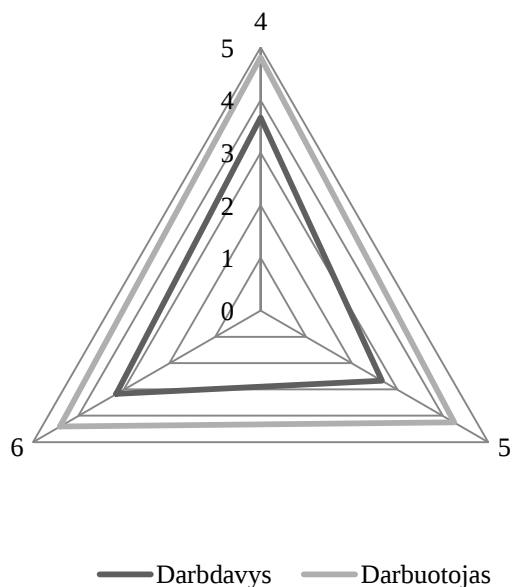
Darbo kokybė Europoje nuo 2008 metų yra vertinama pagal Europos Darbo kokybės indeksą, kuris skirtas įvertinti darbo kokybę tarp Europos šalių ir skirtingu laikotarpiu. Darbo kokybės indeksą sudaro šeši subindeksai: atlyginimas, nestandartinės darbo formos, darbo – gyvenimo balansas bei darbo laikas, darbo sąlygos bei darbo sauga, karjeros galimybės bei apmokymai, galimybė pareikšti nuomonę bei dalyvauti sprendimų priėmimo (<http://www.kvalitetas.lt/archyvas/81-darbo-kokybs-indeksas-ir-pasitenkinimas-darbu-europoje->).

Pastebima, kad 2008 metų duomenimis, Lietuva iš 30 Europos Sąjungos šalių užėmė 22 vietą, taigi, norint lemti darbuotojo pasitenkinimą darbu, svarbu yra stengtis gerinti darbo kokybę organizacijoje.



12 pav. Darbo kokybės vertinimas (sudaryta autorės)

Į klausimus apie darbo kokybę (12 paveikslas) beveik visi respondentai (92,31 proc.) teigė, kad kokybės siekimas (4) yra vienodai svarbus tiek darbdaviams tiek darbuotojams. Pasitikėjimo užsitarnavimo (5) klausime net 33,33 proc. respondentų atsakė, jog darbuotojui tai yra svarbiau nei darbdaviui. Pastebima, kad nei vienas respondentas nepaminėjo, jog efektyviai dirbti esant dideliui krūviui (6) neprivalo nei vienas darbdavys, tačiau net 35,90 proc. darbuotojų turėtų dirbti efektyviai.



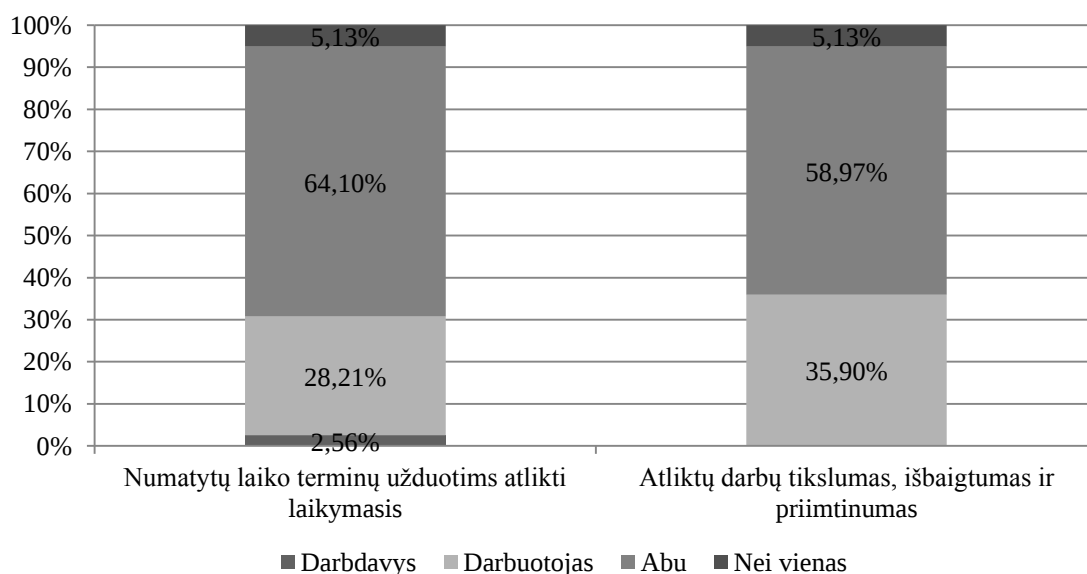
13 pav. Darbdavių ir darbuotojų darbo kokybės vertinimas (sudaryta autorės)

Vertindami 5-balėje sistemoje (13 paveikslas) darbuotojai ir vėl darbo kokybės rodiklius įvertino didesniais balais nei darbdaviai. Ryškiausias skirtumas tarp rezultatų yra Pasitikėjimo užsitarnavime.

Apibendrinant darbo kokybės rezultatus galima teigti, jog abiem pusėms siekiant kokybės, gebant darbuotojams kokybiškai dirbti esant dideliame darbo krūviui ir užsitarnaujant pasitikėjimą bus pasiekta aukščiausia kokybė.

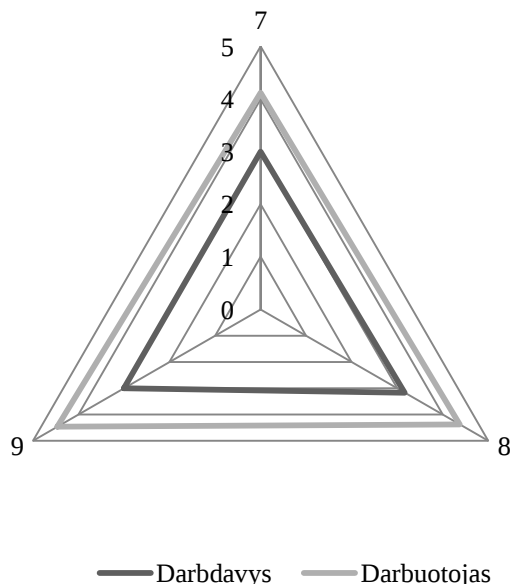
2.3.3 Darbo kiekis

Numatytų laiko terminų užduotims atlikti laikymąsi ir atliktų darbų tikslumą, išbaigtumą ir priimtinumą respondentai priskyrė tiek darbdaviui tiek darbuotojui svarbiais (14 paveikslas).



14 pav. Darbo kiekio vertinimas (sudaryta autorės)

Vertindami veiklos prioritetų paskirstymą (7), užduočių atlikimą pagal nustatytus terminus (8) ir atliktų darbų tikslumą, išbaigtumą ir priimtinumą (9) darbdaviai svarbiausią išskyrė laikymąsi terminų (vidutinis įvertinimas 3,17 iš 5), darbuotojams svarbiausias yra atliktų darbų tikslumas (15 paveikslas). Šį rodiklį jie įvertino 4,46 balais iš 5 galimų.



15 pav. Darbdavių ir darbuotojų darbo kiekio vertinimas (sudaryta autorės)

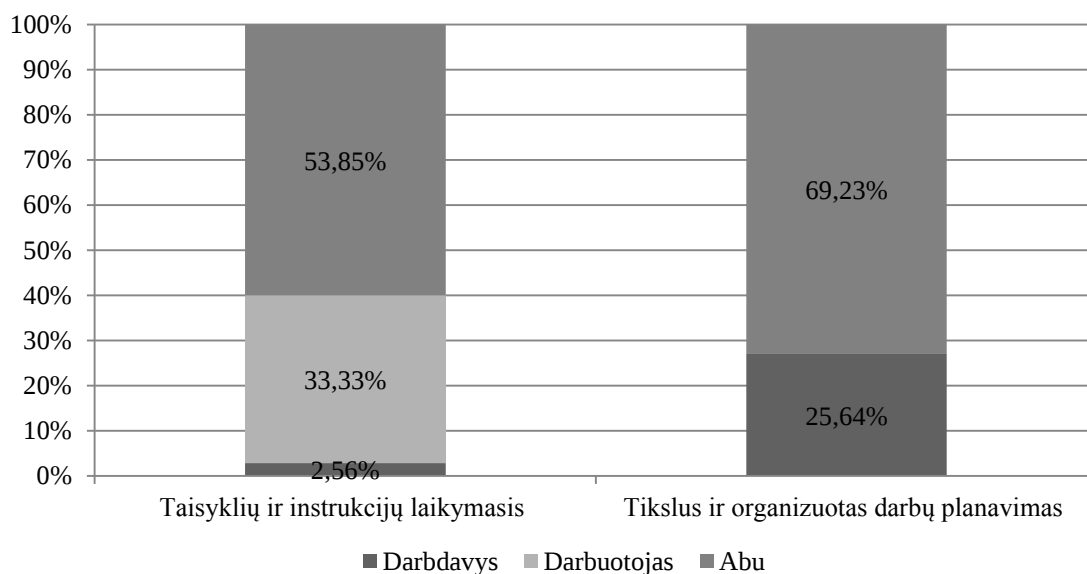
Apibendrinant darbo kiekio rezultatus galima teigti, kad atlikti išbaigti darbai laikantis numatytų laiko terminų ves įmonę sėkmę.

2.3.4 Požiūris į darbą

Pagal ekonomikos terminų žodyną³, požiūris į darbą – tai ne vien darbuotojo pasitenkinimas ar nepasitenkinimas savo darbu, bet ir realūs jo rezultatai.

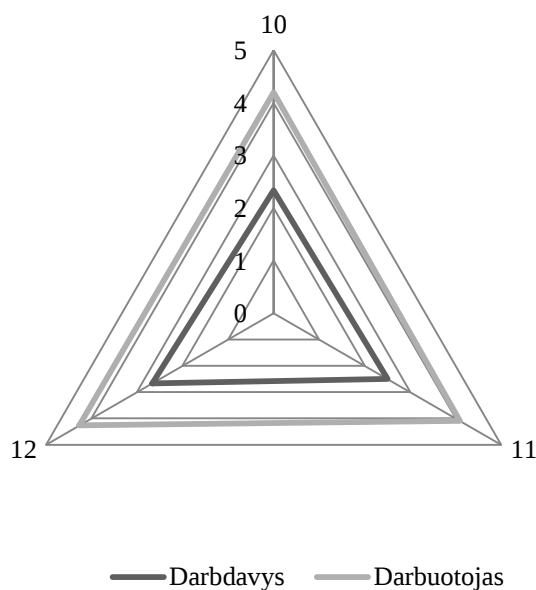
Net 25,64 proc. apklaustųjų teigė, jog tikslus ir organizuotas darbų planavimas yra aktualus tik darbdaviui, kai tuo tarpu 33,33 proc. respondentų mano, kad taisyklių privalo laikytis tik darbuotojai (16 paveikslas).

³ <http://www.ekonomika.lt/ekonomikos-terminu-zodynas/poziuris-i-darba>



16 pav. Požiūrio į darbą vertinimas (sudaryta autorės)

12 darbdavių lankstumą pritampant prie naujų darbinių reikalavimų (10) įvertino mažiausiu balu (17 paveikslas). Kai tuo tarpu 92 darbuotojai šį kriterijų įvertino aukščiausiu balu. Taisyklių ir instrukcijų laikymąsi (11) ir tikslų ir organizuotą darbų planavimą (12) darbdaviai ir darbuotojai tarpusavyje vertino gana panašiai.



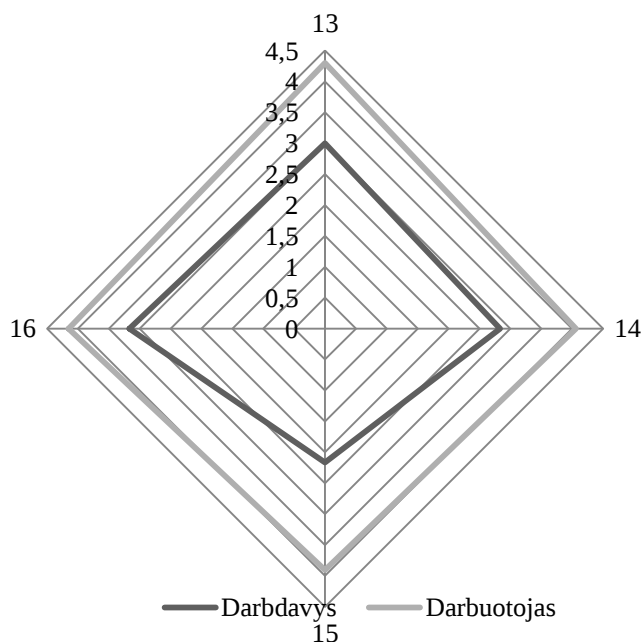
17 pav. Darbdavių ir darbuotojų požiūrio į darbą vertinimas (sudaryta autorės)

Pagal gautus duomenis galima teigti, jog tikslus ir organizuotas darbų planavimas bei taisyklių ir instrukcijų laikymasis yra svarbiausi požiūrio į darbą veiksniai.

2.3.5 Bendradarbiavimo ir bendravimo įgūdžiai

Vykstant dinamiškiems pokyčiams ir didėjant konkurencijai, organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu⁴. T. Pranys straipsnyje „Komandinis darbas“ teigia, jog komandinio darbo rezultatai gerokai geresni negu didelių organizacijų grupių ar individualiai dirbančių žmonių darbo rezultatai. Tyrimais įrodyta, kad efektyviausiai dirba mažos (3-8 narių) komandos.

Anot didžiosios dalies respondentų (84, 62 proc.) puikius santykius su kolegomis (13) privalo palaikyti tiek darbdaviai tiek darbuotojai.



18 pav. Darbdavių ir darbuotojų bendradarbiavimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Puikūs santykiai su kolegomis ar su vadovu (14) bei dalinimasis turimomis žiniomis (16) abiejų pusių buvo vertinamas gana panašiai (18 paveikslas). Ryškiausias skirtumas matyti vertinant paslaugumą (15). Vos 6 darbdaviai šį rodiklį įvertino daugiau nei 3 balais.

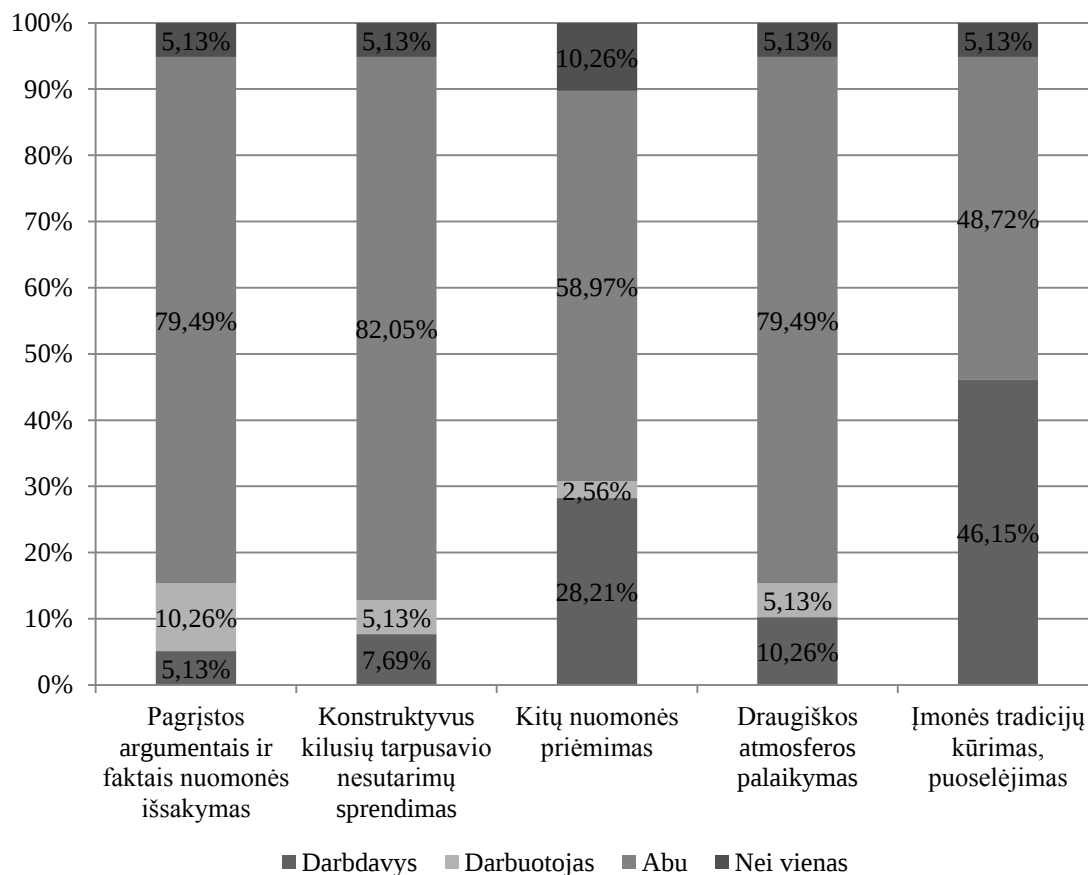
Palaikant puikius santykius su kolegomis bei dalinantis turima informacija gali būti sukurtas puikus įmonės komandinis darbas.

Geri bendravimo įgūdžiai – dažnai sutinkamas kriterijus darbo skelbimuose. Įmonės nebeieško darbuotojų vien tik puikiai išmanančių savo darbus. Vis svarbesnę vietą užima bendravimo sugebėjimai. Bendraujant yra išgryninami kompanijos tikslai, kūrimo procesai ir realizacija. Personalo valdymas grindžiamas taip pat gerais santykiais tarpusavyje. Prasmingas bendravimas kuria įmonės mikroklimatą.

19 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė pagrįstos argumentais ir faktais nuomonės išsakymo (17), konstruktyvaus kilusių tarpusavio nesutarimų sprendimo (18), kitų nuomonės priėmimo (19), draugiškos atmosferos palaikymo (20), įmonės tradicijų kūrimo, puoselėjimo (21)

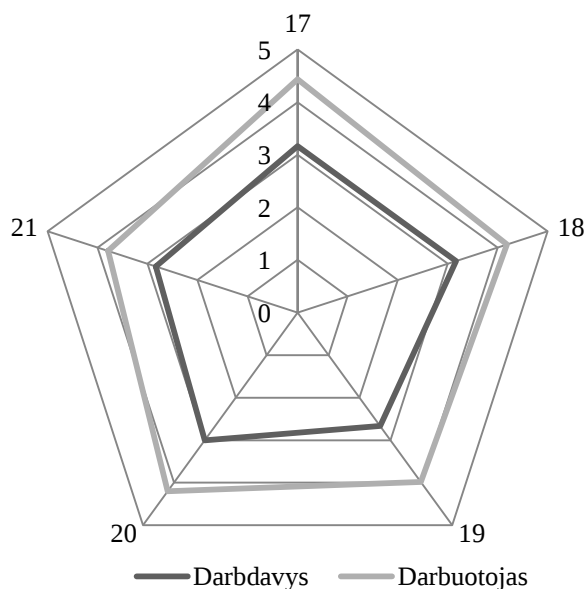
⁴ <http://www.verslas.in/komandinis-darbas/>

klausimais. Pastebima, net 28,21 proc. apklaustųjų teigė, jog darbdaviai turėtų labiau priimti kitų nuomonę ir atitinkamai 46,15 proc. puoselėtų įmonės tradicijas.



19 pav. Bendravimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Darbdaviai bendravimo įgūdžiams neskiria tiek svarbos kiek darbuotojai (20 paveikslas). Tiek darbdaviai tiek darbuotojai svarbiausiais šios grupės kriterijais išskiria pagrįstos nuomonės išsakymą, konstruktyvus kilusių nesutarimų sprendimą bei draugiškos atmosferos palaikymą.

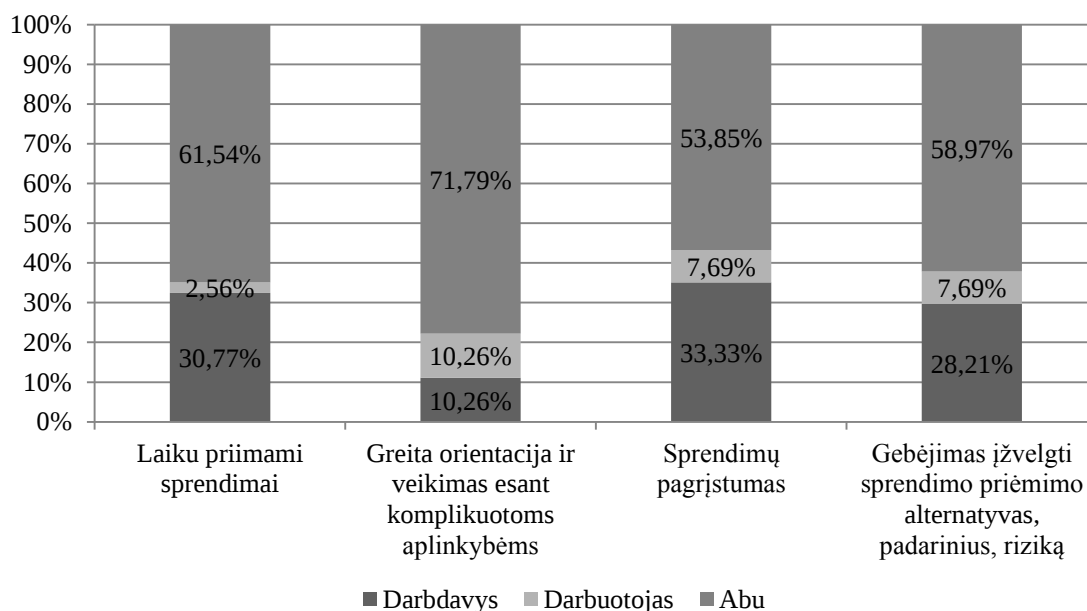


20 pav. Darbdavių ir darbuotojų bendravimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Tarpusavio sklandus bendravimas įmonėje yra svarbus veiksnys kuriant mikroklimatą, nuo kurio dažnai ir priklauso visa įmonės veikla.

2.3.6 Sprendimų priėmimo įgūdžiai

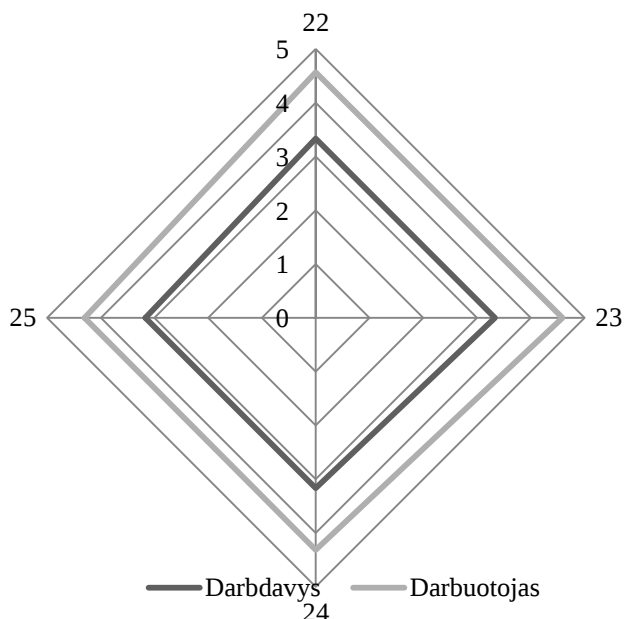
Sprendimų priėmimai dažniausiai yra intuityvus reiškinys. Kaip matyti 21 paveiksle, dauguma respondentų mano, jog už priimamus sprendimus turi būti atsakingi arba abu arba vien tik darbdavys.



21 pav. Sprendimų priėmimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Pagal apklausos rezultatus (22 paveikslas), laiku priimami sprendimai (22), greita orientacija ir veikimas esant komplikuotioms aplinkybėms (23), sprendimų pagrįstumas (24) bei gebėjimas

ižvelgti sprendimo priėmimo alternatyvas, padarinius, riziką (25) darbuotojams yra svarbesni nei darbdaviams.

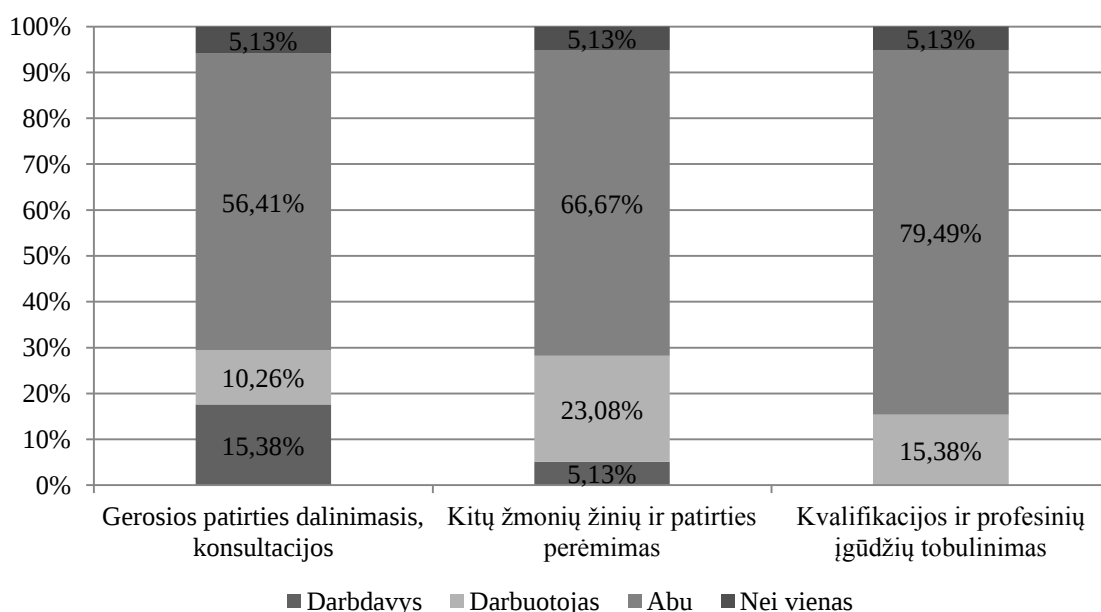


22 pav. Darbdavių ir darbuotojų sprendimų priėmimo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Laiku priimami sprendimai ir greita orientacija esant komplikuotoms aplinkybėms, anot respondentų, yra svarbiausi sprendimų priėmimo įgūdžiai.

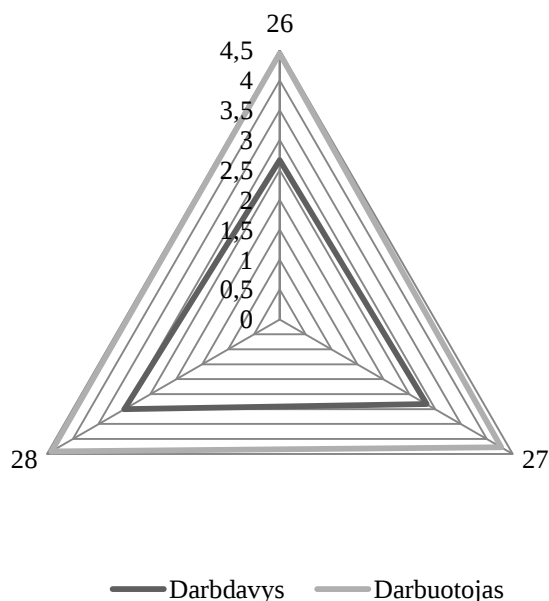
2.3.7 Žinių valdymo įgūdžiai

Organizacijoje gerosios patirties dalinimusi, konsultavimu (26), kitų žmonių žinių ir patirties perėmimu (27) bei kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimu (28) vienodai turi būti suinteresuotos abejos pusės (23 paveikslas).



23 pav. Žinių valdymo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Svarbiausias žinių valdymo įgūdis darbdavių nuomone yra kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimas. Darbuotojai aukščiausius balus skyrė gerosios patirties dalinimuisi, konsultacijoms (24 paveikslas).

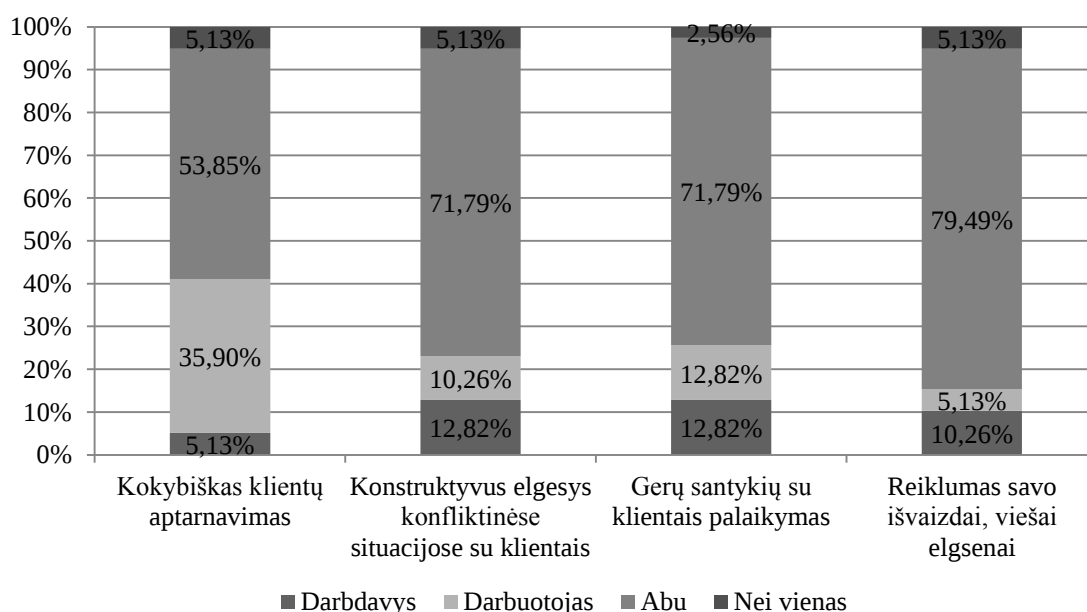


24 pav. Darbdavių ir darbuotojų žinių valdymo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Atsižvelgiant į vadovų ir darbuotojų vertinimus, galima teigti, kad vadovai labiau linkę semtis patirties iš išorės, o darbuotojai – mokytis tarpusavyje arba iš vadovų.

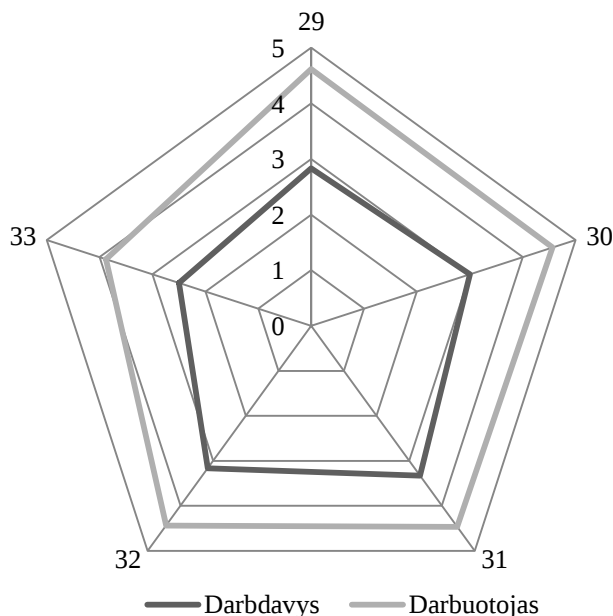
2.3.8 Santykių su klientais valdymo įgūdžiai

Gerai santykiai su klientais – vienas svarbesnių įmonės rodiklių, už kurį atsakingi tiek darbdaviai, tiek darbuotojai (25 paveikslas).



25 pav. Santykių su klientais valdymo įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Kliento poreikių supratimas (29), kokybiškas klientų aptarnavimas (30), konstruktyvus elgesys konfliktinėse situacijose su klientais (31), gerų santykių su klientais palaikymas (32), reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai (33) darbuotojams yra kur kas svarbiau, nei darbdaviams (26 paveikslas).

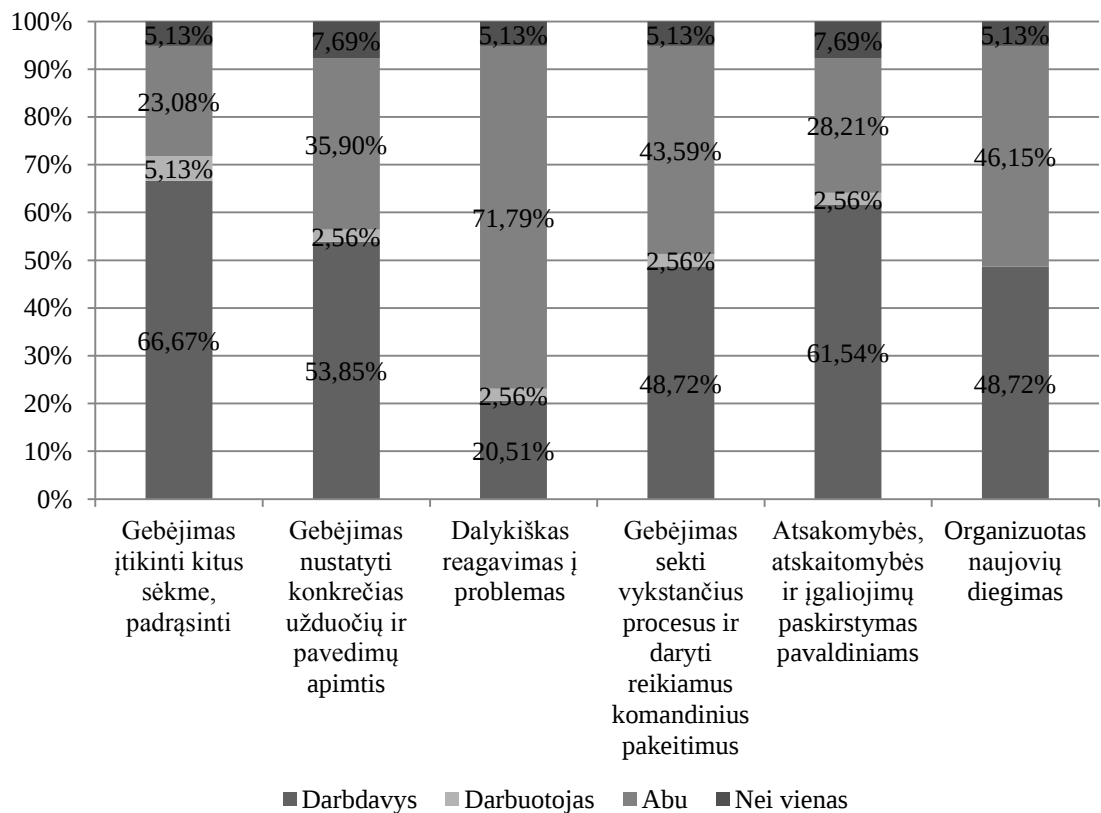


26 pav. Darbdavių ir darbuotojų santykių su klientais vertinimas (sudaryta autorės)

Abejos pusės svarbiausiu lako konstruktyvų elgesį konfliktinėse situacijose su klientais, mažiausiais balais buvo įvertintas reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai

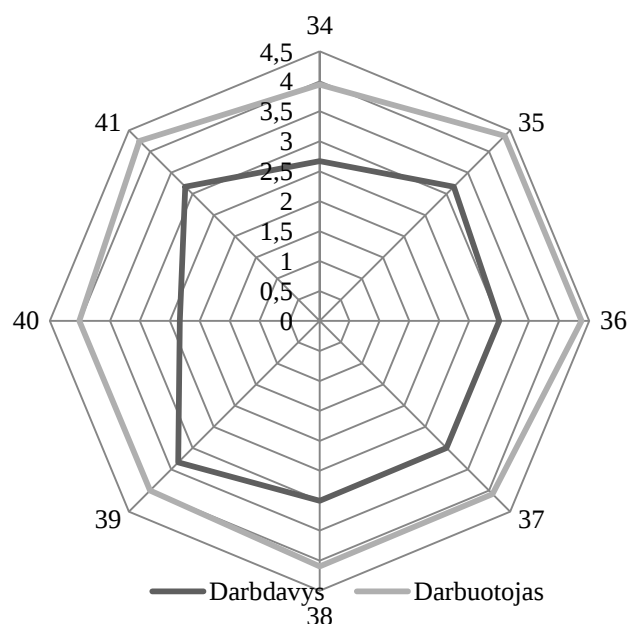
2.3.9 Vadovavimo stiliaus įgūdžiai

Efektyvaus vadovavimo galima išmokti ne tik kaupiant patirtį dirbant įmonėje, bet ir įvairiuose kursuose, stažuotėse. Pagal anketų duomenis, įmonei vadovauja ne tik darbdaviai. Daugiau nei pusė respondentų (71,79 proc.) mano jog už dalykišką reagavimą į problemas (36) yra atsakingi tiek darbdaviai tiek darbuotojai (27 paveikslas). Tuo tarpu už gebėjimą įtikinti kitus sėkme, padrąsinti (34), gebėjimą nustatyti konkrečią užduotį ir pavedimų apimtį (35), gebėjimą sekti vykstančius procesus ir daryti reikiamus komandinius pakeitimus (37), atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymą pavaldiniams bei organizuotą naujovių diegimą (39) daugiau atsakingi turėtų būti įmonių vadovai.



27 pav. Vadovavimo stiliaus įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Vertinant 5 balų skalėje darbdavių ir darbuotojų nuomonės ryškiausiai išsiskyrė ties pavaldinių atliekamo darbo/veiklos rezultatų reguliariu vertinimu (40). Abejoms pusėms svarbiausias atrodo gebėjimas nustatyti konkrečią užduočių ir pavedimų apimtį. Aiškus atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymas pavaldiniams (38) ir pavaldinių skatinimas dalintis informacija, be aukščiau minėtų kitų rodiklių, darbuotojų yra vertinami svarbiau, nei darbdavių (28 paveikslas).



28 pav. Darbdavių ir darbuotojų vadovavimo stiliaus įgūdžių vertinimas (sudaryta autorės)

Apibendrinant vadovavimo stiliaus įgūdžius pastebima, kad darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti kai darbdaviai juos drąsina ir tiki jų sėkme. Dalykiškai abejoms pusėms reaguojant į susidariusias problemas nesklandumai organizacijose vyktų kur kas rečiau.

2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Susumavus gautus rezultatus, bendrosios išvados yra:

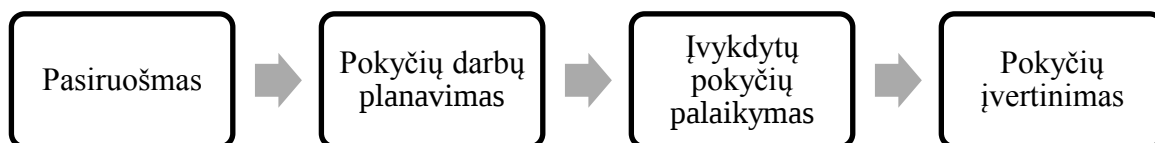
- 25 proc. vadovų savo darbinėje veikloje nieko neplanuoja; o 28,28 proc. darbuotojų norėtų dirbti sudėtingesnę ir atsakingesnę darbą;
- svarbiausiais veiksniais, lemiančiais įmonės pelną darbdaviai išrinko darbuotojų išsilavinimą, vadovų pažintis, darbuotojų patirtį. Kitais variantais darbdaviai įvardino atliekamo darbo kokybę, marketingo veiksmus bei inovacijas, naujovių diegimą. Darbuotojams didžiausią reikšmę teikia patirtis, išsilavinimas ir mikroklimatas. Kaip papildomus variantus dar įvardino technologijas bei strategiją;
- dauguma (40,63 proc.) darbuotojų teigė, jog karjeros galimybės jiems yra svarbiausias faktorius įmonėje. Daugumai darbdavių (50 proc.) svarbiausia motyvacinė priemonė yra atlyginimas;
- vertinant profesinius įgūdžius, buvo pastebėta, kad nuolatinis tobulėjimas, operatyvus reagavimas į procesus ir reiklumas yra svarbūs įmonės elementai;
- apibendrinant darbo kokybės rezultatus galima teigti, jog abejoms pusėms siekiant kokybės, gebant darbuotojams kokybiškai dirbti esant dideliame darbo krūviui ir užsitarnaujant pasitikėjimą bus pasiekta aukščiausia kokybė;
- apibendrinant darbo kiekio rezultatus galima teigti, kad atlikti išbaigti darbai laikantis numatytų laiko terminų ves įmonę į sėkmę;
- tikslus ir organizuotas darbų planavimas bei taisyklių ir instrukcijų laikymasis yra svarbiausi požiūrio į darbą veiksniai;
- puikių santykių su kolegomis palaikymas bei turimos informacijos dalinimasis yra komandinio darbo pagrindas;
- tarpusavio sklandus bendravimas įmonėje yra svarbus veiksnys kuriant mikroklimatą, nuo kurio dažnai ir priklauso visa įmonės veikla;
- laiku priimami sprendimai ir greita orientacija esant komplikuotoms aplinkybėms, anot respondentų, yra svarbiausi sprendimų priėmimo įgūdžiai;
- vadovai labiau linkę semtis patirties iš išorės, o darbuotojai – mokytis tarpusavyje arba iš vadovų;
- abejos pusės svarbiausiu laiko konstruktyvų elgesį konfliktinėse situacijose su klientais, mažiausiais balais buvo įvertintas reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai;

- darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti kai darbdaviai juos drąsina ir tiki jų sėkme. Dalykiškai abejoms pusėms reaguojant į susidariusias problemas nesklandumai organizacijose vykėtų kur kas rečiau.

3. VERSLO ORGANIZACIJOS EMOCINIO INTELEKTO MODELIO PROJEKTAVIMAS

Šio darbo tikslas – suprojektuoti bendrą verslo organizacijos EI modelį. Tikslui pasiekti buvo išanalizuota susijusi literatūra, atliktas tyrimas.

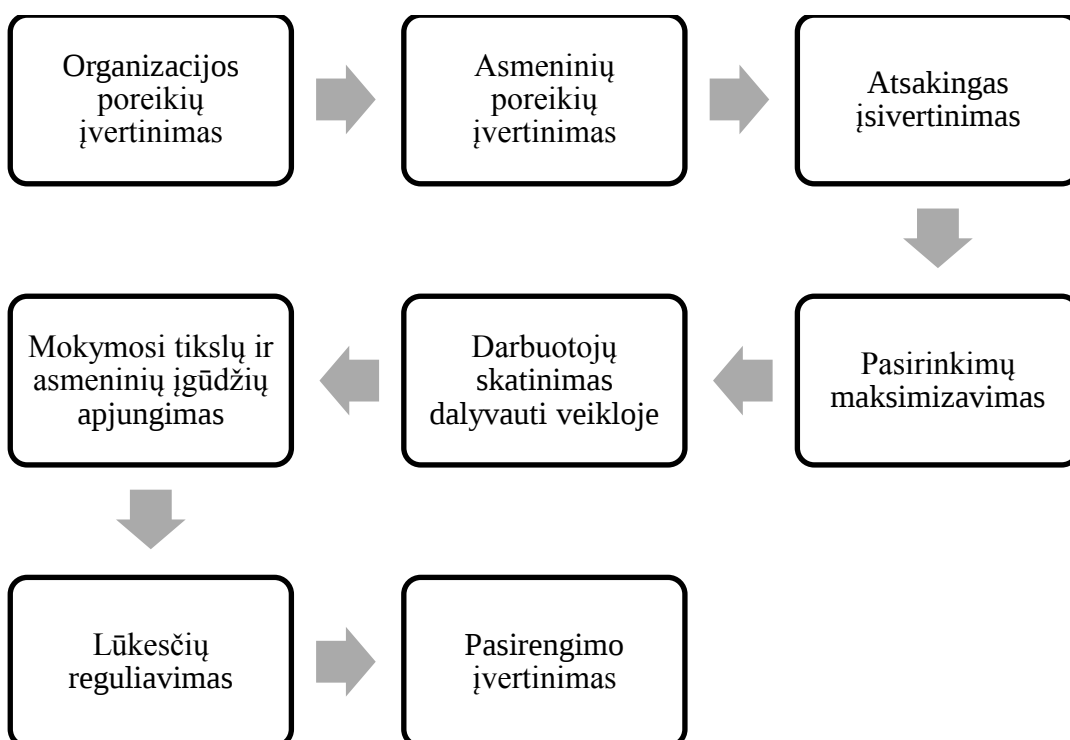
Modelio paskirtis – EI skatinimas darbovietėje, kuris prisitaiko prie bet kokių vystymosi pastangų, kurių tikslas – socialinis ir emocionalus studijavimas. Modelis kuriamas remiantis D. Golemano ir C. Cherniss idėjomis.



29 pav. Emocinio intelekto projektavimo organizacijoje etapai.

29 paveiksle pateikiami EI projektavimo organizacijoje etapai. Kiekvienas jų yra suskaidytas į smulkesnius. Tik įvykdžius vieną etapą ir pasiekus jam keliamus reikalavimus galima pereiti prie kito.

30 paveiksle pavaizduotas pasiruošimo etapo žingsniai. Tam, kad būtų atlikti 8 žingsniai, svarbu parinkti tinkamus darbuotojus, kurie dalinsis gerąja patirtimi su kitais darbuotojais.



30 pav. Pasiruošimo etapas (sudaryta autorės)

Organizacijos poreikių įvertinimo etape reikia nustatyti kompetencijas, kurios yra svarbiausios siekiant efektyvaus darbo rezultatą. Tam atlikti galima naudoti geresnių darbuotojų ir

vidutinių darbuotojų palyginimo metodą. Svarbu įsitikinti, kad vystoma kompetencija būtų tinkama organizacijos kultūrai ir strategijai.

Asmeninių poreikių įvertinimas turi būti pagrįstas reikalavimais, reikalingais atliekant konkretų darbą. Įvertinimas turi būti atliekamas remiantis skirtingus šaltinius ir naudojant skirtingus metodus, kad būtų maksimaliai įvertintas patikimumas ir pagrįstumas.

Atsakingo įsivertinimo etape suteikiama individuali informacija apie stiprybes ir silpnybes. Tai vertinant būtinas tikslumas ir aiškumas. Taip pat reikia suteikti darbuotojams laiko perprasti informaciją. Tyrimo rezultatai pateikiami jaučioje aplinkoje, siekiant sumažinti pasipriešinimą ir savignyą. Taip pat reikia vengti pasiteisinimų ar trūkumų sumenkinimų.

Pasirinkimų maksimizavimas. Žmonės yra linkę keistis, kai gali laisvai rinktis pasikeitimo būdus. Reikia suteikti teisę darbuotojams rinktis ar dalyvauti konkrečiame procese ir leisti jiems nusistatyti savus tikslus.

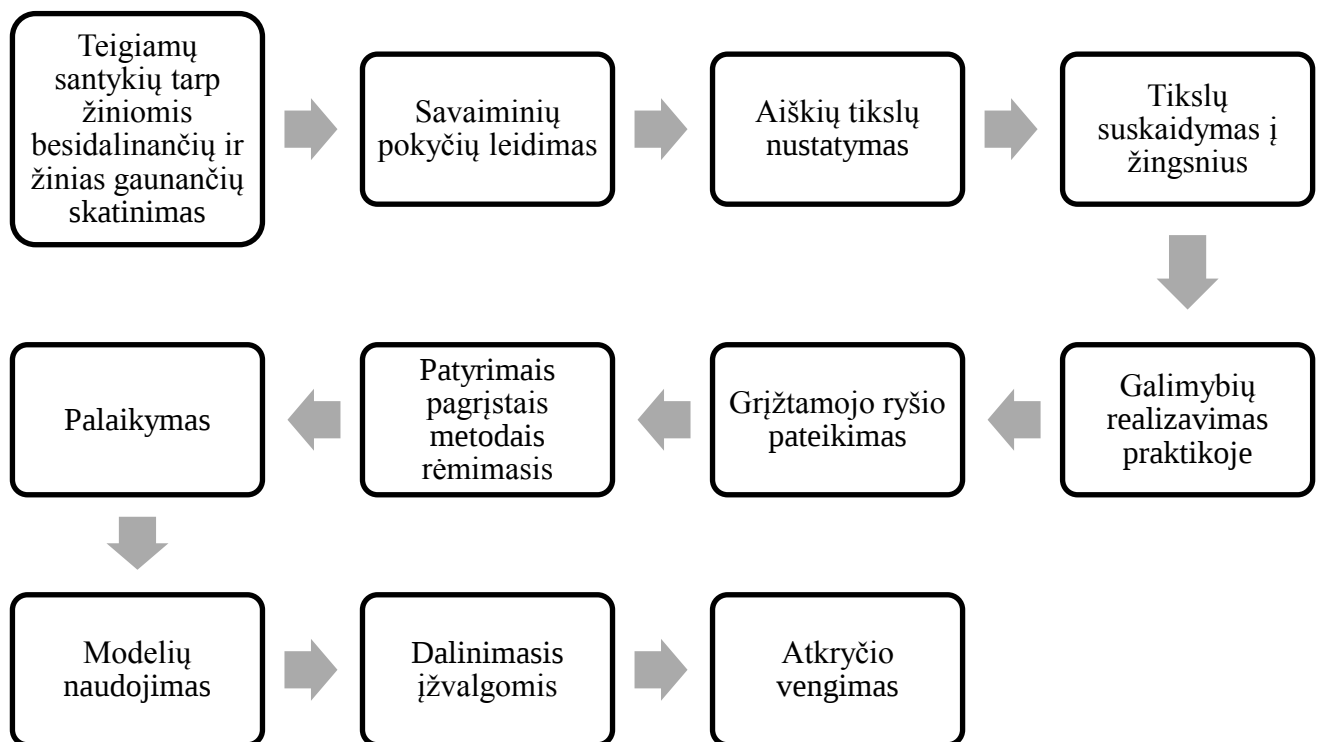
Darbuotojų skatinimas dalyvauti veikloje. Darbuotojai atsakingiau ir aktyviau dalyvauja veikloje jeigu suvokia veiklos naudą ir veiksmingumą. Organizacinė politika ir procedūros turėtų skatinti darbuotojus dalyvauti plėtros veikloje ir vadovai turėtų skatinti bei suteikti reikiamas žinias darbuotojams. Motyvacija taip pat bus sustiprinta jeigu darbuotojai pasitikės tais asmenims, kurie su jais dalinasi informacija.

Mokymosi tikslų ir asmeninių įgūdžių apjungimas. Darbuotojus labiausiai motyvuoja pokyčiai, kurie dera su jų vertybėmis ir tikslais. Reikia padėti darbuotojams suprasti, jog pakeitimai yra svarbūs ne tik organizacijai, o ir jiems patiems asmeniškai.

Lūkesčių reguliavimas. Reikia teigiamai nukreipti darbuotojų lūkesčius ir parodyti jiems, kad socialinė ir emocinė kompetencija gali būti patobulinta ir šis pagerėjimas bus įvertintas liekamąja verte. Taip pat, reikia įsitikinti, kad darbuotojų lūkesčiai yra realūs ir jie suvokia patį mokymosi procesą.

Pasirengimo įvertinimas. Reikia įvertinti ar darbuotojas yra pasirengęs mokymams. Jeigu jis nėra pasiruošęs dėl nepakankamos motyvacijos ar dėl kitų priežasčių, reikia juos paskatinti dėti daugiau pastangų.

31 paveiksle pavaizduotas pokyčių darbų planavimo etapas. Jį sudaro 11 žingsnių, kurie toliau paaiškinti po paveikslu.



31 pav. Pokyčių darbų planavimo etapas (sudaryta autorės)

Teigiamų santykių tarp žiniomis besidalinančių ir žinias gaunančių skatinimas. Žiniomis besidalinantys asmenys, kurie yra šilti, tikri ir empatiški geriausiai sugeba paskatinti žinias gaunančius pokyčių procese.

Savaiminių pokyčių leidimas. Mokymasis yra efektyvesnis kai žmonės yra tinkamai nukreipti į jiems pritaikytą mokymosi programą, atsižvelgiant į jų unikalius poreikius ir aplinkybes. Be to, leidimas nusistatyti savo asmeninius tikslus, leidžia jiems jaustis atsakingiems už jų mokymąsi viso proceso metu ir pritaikyti įgytą požiūrį pagal asmeninius stilius.

Aiškių tikslų nustatymas. Darbuotojams turi būti aišku ko iš jų norima ir kaip tai pasiekti bei kaip pritaikyti darbo praktikoje. Reikia išdėstyti tikslinius lūkesčius lemiančius veiksmus ir įgūdžius. Svarbu įsitikinti, kad tikslai yra aiškūs, konkretūs ir keliantys iššūkius.

Tikslų suskaidymas į žingsnius. Pokyčiai įvyksta greičiau jeigu jie yra suskaidyti į žingsnius. Reikia skatinti personalą būti vengti būti ambicingais.

Galimybių realizavimas praktikoje. Ilgalaikiai pokyčiai reikalauja nuolatinės praktikos. Nusistovėję įpročiai yra keičiami naujais, kurie turi būti praktikuojami ne tik darbo metu, bet ir gyvenime. Darbuotojus reikia skatinti išbandyti naujus elgesio modelius nuosekliai bent kelis mėnesius.

Grįžtamojo ryšio pateikimas. Nuolatinis grįžtamasis ryšys skatina darbuotojus. Pateikiamas orientuotas ir potyriais grįstas grįžtamasis ryšys apie darbuotojų naujos patirties taikymą.

Patyrimais pagrįstais metodais rėmimasis. Aktyvus, konkretus, patirtimi grįstas metodas bus veiksmingas mokantis socialinių ir emocinių kompetencijų. Veikla, kuri žadina visus jausmus ir yra dramatiška gali būti ypač veiksminga.

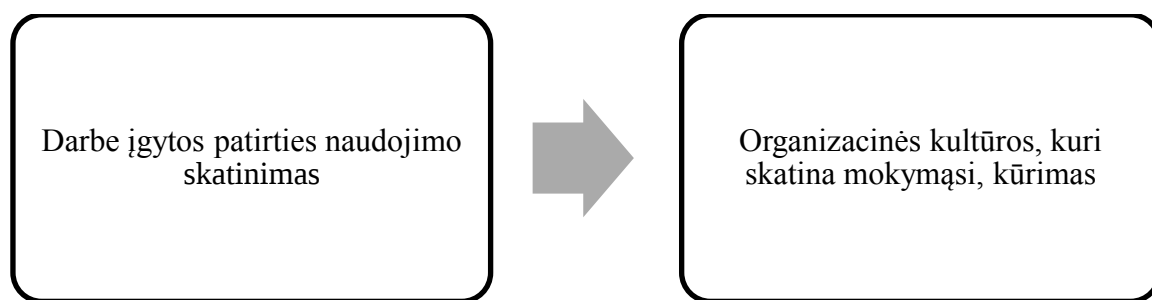
Palaikymas. Prisitaikymas prie naujovių tampa lengvesnis kai jaučiama kitų, patyrusių panašias situacijas, parama. Procesas turi skatinti formuotis grupes kur žmonės padeda vienas kitam.

Modelių naudojimas. Naudojami realūs ar nufilmuoti modeliai, kurie aiškiai parodo kaip gali būti naudojamos atitinkamos savybės gyvenime. Darbuotojai turi būti skatinami mokytis, analizuoti ir atkartoti pamatytus modelius.

Dalinimasis įžvalgomis. Savęs pažinimas yra kertinis emocijų ir socialinių kompetencijų akmuo. Padėjimas darbuotojams įgyti geresnį supratimą tai, kaip jų mintys, jausmai ir elgsena gali pakeisti aplinką.

Atkryčio vengimas. Naudojama atkryčio prevencija, kuri moko klystančius darbuotojus pasiruošti imtis tolimesnių pastangų.

32 paveiksle pavaizduotas prieš paskutinis etapas – įvykdytų pokyčių palaikymas. Šį etapą sudaro 2 žingsniai.

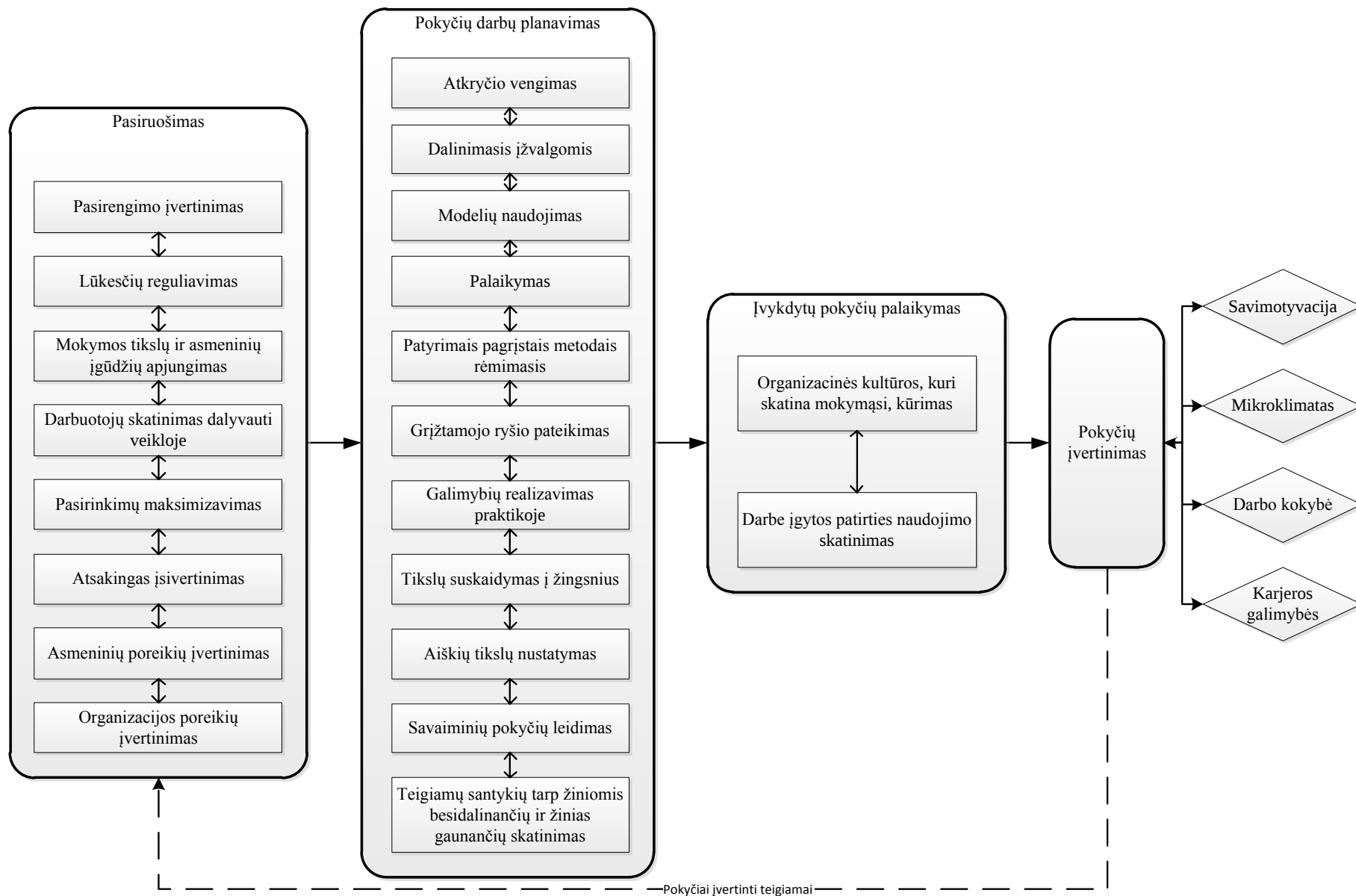


32 pav. Įvykdytų pokyčių palaikymo etapas (sudaryta autorės)

Darbe įgytos patirties naudojimo skatinimas. Vadovai ir pavaldiniai turėtų paskatinti ir apdovanoti besimokančius darbuotojus pritaikyti įgytas savybes darbo praktikoje. Pokyčius elgsenoje skatina ir tai, jei yra pateikiami jų modeliai.

Organizacinės kultūros, kuri skatina mokymąsi, kūrimas. Elgsenos pokyčiai išliks patvaresni, jeigu organizacinė kultūra juos skatina ir užtikrina saugią atmosferą praktikavimu.

Įvertinimas. Reikia įvertinti situaciją, norint sužinoti, ar pastangos turi ilgalaikį poveikį. Po dviejų mėnesių reikia sulygtinti prieš pradedant užsiimti emocinio tobulėjimo veikla ir po. Po to pakartoti tą patį ir po metų. Be įgytos patirties rekomenduojama įvertinti ir kitas veiklos priemones, kaip pravaikštos, nusiskundimai, darbuotojų sveikatos būklė ir kita.



33 pav. Emocinio intelekto modelio projektavimas verslo organizacijoje (sudaryta autorės)

33 paveiksle pateiktas EI modelis, kuris galėtų būti projektuojamas verslo organizacijoje. Modelis buvo sukurtas remiantis D. Golemano teorijomis (2002), organizacijos mikroklimato tyrimu bei tyrimo, atlikto rašant baigiamąjį darbą, rezultatais.

Modelyje dalyvauja du asmenų tipai – žmonės, kurie turi sukaupę patirtį ir ją dalinasi bei besimokantys žmonės. Modelio esmė ta, kad darbuotojas, įvykdęs visus etapus ir po tam tikro laiko (rekomenduojamas D. Golemano laikas – 1 metai) pastebėjęs teigiamus pokyčius, kurie lemia jo karjerą, darbo kokybę, savimotyvaciją bei įmonės mikroklimatą grįžta į proceso pradžią, tik nebe kaip besimokantis, o kaip gerą patirtimi besidalinantis ir kitus mokantis darbuotojas. Mokantis iš esamų pavyzdžių yra tikslinga.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Verslo organizacija – sistema, turinti savo politiką, bei siekiamą rezultatą – pelną. Sistemos dalyviai – personalas, kurį sudaro vadovai ir darbdaviai. Vadovai taikydami techninius ir darbo su žmonėmis įgūdžius organizacijoje siekia užsibrėžtų rezultatų.
- Autoriaus T. Roscrollos išskirti emociškai intelektualaus lyderio bruožai – iššūkių priėmimas; pokyčių valdymas, atsižvelgiant į kolektyvo žinias; kultūros formavimas; profesionalios mokymosi sistemos sukūrimas; sprendimai ir sisteminimai; skaitmeninės prieigos ir infrastruktūros užtikrinimas; atskaitomybės poreikis. Prognozuojama, jog kūrybiškumas, pastovumas bei globalus mąstymas – trys svarbiausios rytojaus lyderio savybės.
- Ne visi darbuotojai gali tapti lyderiais, tačiau visi lyderiai gali būti puikūs darbuotojai. Tai priklauso ne tik nuo įgytų žinių, bet ir nuo savimotyvacijos bei kiekvieno asmens savybių. Įmonėse, kur darbuotojai jaučiasi svarbūs prisideddami prie gerovės kūrimo, pelnas pasiekiamas kur kas greičiau, nei tose, kur yra didelis skirtumas tarp dirbančių ir vadovaujančių asmenų.
- Emocinis intelektas pradininkų J. D. Mayeris bei P. Salovey aiškinamas kaip gebėjimas valdyti savo ir kitų jausmus ir emocijas, gebėti jas atskirti ir panaudoti informaciją, siekiant vieno tikslo ar veiksmo.
- Pagal emocinio intelekto populiarintojo D. Golemano išskirtus pagrindinius emocinio intelekto elementus – savęs supratimą; savireguliaciją; motyvaciją; socialinį supratimą (jaudulys/empatija); socialinius įgūdžius – yra sukurti modeliai, tiriantys asmenų emocinį intelektą.
- Anot D. Golemano sėkmingam darbui tikslų gebėjimų sąrašo nėra. Jie priklauso nuo darbo pobūdžio. Taip pat gebėjimai turi atitikti ir organizacijos poreikius, nes kiekviena kompanija turi savo emocinę aplinką.
- Darbe pateikti J. D. Mayerio ir P. Salovey keturių šakų emocinio intelekto modelis bei D. Golemano Emocinių kompetencijų struktūra. Remiantis šiais modeliais kuriami emocinio intelekto, organizacijų mikroklimato testai.
- Populiariausios emociniam intelektui tirti metodikos – EQ-i (BarOn 2002), MSCEIT (Mayer et al. 2000) ir ECI (Boyatzis et al. 2002).
- Atliktame tyrime buvo apklausti 234 dirbantys asmenys (vadovai ir darbdaviai). Apibendrinus rezultatus, paaiškėjo, kad svarbiausiais veiksniais, lemiančiais įmonės pelną darbdaviai išrinko darbuotojų išsilavinimą, vadovų pažintis, darbuotojų patirtį.
- Daugumai (40,63 proc.) darbuotojų karjeros galimybės yra svarbiausias faktorius įmonėje. Daugumai darbdavių (50 proc.) svarbiausia motyvacinė priemonė yra atlyginimas.

- Vertinant profesinius įgūdžius, buvo pastebėta, kad nuolatinis tobulėjimas, operatyvus reagavimas į procesus ir reiklumas yra svarbūs įmonės elementai. Apibendrinant darbo kokybės rezultatus galima teigti, jog abejoms pusėms siekiant kokybės, gebant darbuotojams kokybiškai dirbti esant dideliam darbo krūviui ir užsitarnaujant pasitikėjimą bus pasiekta aukščiausia kokybė. Apibendrinant darbo kiekio rezultatus galima teigti, kad atlikti išbaigti darbai laikantis numatytų laiko terminų ves įmonę į sėkmę. Tikslus ir organizuotas darbų planavimas bei taisyklių ir instrukcijų laikymasis yra svarbiausi požiūrio į darbą veiksniai. Puikių santykių su kolegomis palaikymas bei turimos informacijos dalinimasis yra komandinio darbo pagrindas. Tarpusavio sklandus bendravimas įmonėje yra svarbus veiksnys kuriant mikroklimatą, nuo kurio dažnai ir priklauso visa įmonės veikla. Laiku priimami sprendimai ir greita orientacija esant komplikuotoms aplinkybėms, anot respondentų, yra svarbiausi sprendimų priėmimo įgūdžiai. Vadovai labiau linkę semtis patirties iš išorės, o darbuotojai – mokytis tarpusavyje arba iš vadovų. Abejos pusės svarbiausiu laiko konstruktyvų elgesį konfliktinėse situacijose su klientais, mažiausiais balais buvo įvertintas reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai. Darbuotojai jaučiasi labiau užtikrinti kai darbdaviai juos drąsina ir tiki jų sėkme. Dalykiškai abejoms pusėms reaguojant į susidariusias problemas nesklandumai organizacijose vyktų kur kas rečiau.
- Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus išanalizuotą literatūrą ir praktikoje taikomus modelius, buvo pasirinktos D. Golemano idėjos integruojant emocinį intelektą į organizacijos veiklą. Modelį sudaro 4 grupės – pasiruošimas, pokyčių darbų planavimas, įvykdytų pokyčių palaikymas ir pokyčių įvertinimas. Kiekviena grupė yra skaidoma į smulkius žingsnius. Minėti žingsniai buvo papildyti papildomais elementais ir sugrupuoti į vieną bendrą modelį. Modelyje dalyvaujant dviem asmenų grupėm – žiniomis besidalinantiems bei žinias gaunantiems, praėjus visus etapus, darbuotojas, įsisavinęs naujas idėjas ir jas pritaikęs savo praktikoje, tampa kitu žiniomis besidalinančiu darbuotoju.
- Organizacijos, siekiančios sukurti teigiamai vertinama mikroklimatą ir išlaikyti lojalius darbuotojus, kartu su emociniu intelektu turėtų kartu lavinti verbalinį intelektą, organizacijų suvokimą ir socialinį intelektą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Apklaustos anketos sudarymas ir talpinimas [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.apklausa.lt>>.
- Appleby, R. C. 2003. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius, Charibdė.
- Ashforth, B. E.; Humphrey, R. H.; 1995, *Emotion in the workplace: A reappraisal, Human Relations*, 48(2): 97–125.
- Averill, J. R. 1980. A constructivist view of emotion. in R.Plutchik & H.Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience* (Vol. 1 pp. 305). New York:Academic Press.
- Bar-On, R. 1988, The development of an operational concept of psychological well-being, Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa.
- Changing minds [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 3 d.] . Prieiga per internetą: <http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm>
- Cherniss, C. 1999 *The Business Case for Emotional Intelligence*.
- Cox, J. D. 2011, Emotional Intelligence and its role in collaboration, *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, Volume 18, No. 1, 435-445
- Daus, C. S.; Ashkanasy N.M. 2005 *The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior* Journal of Organizational behavior (26)
- Druskat, V.; Wolff, S. 1999. *The link between emotions and team effectiveness: How teams engage members and build effective task processes*. Academy of Management (p. 1-7)
- Druskatt, V.; Wolff, S. 2001. *Building the emotional intelligence of groups*. Harvard business review (p.80-90)
- Fisher, G. A.; Chon K.K. 1989, Durkheim and the social construction of emotions, *Social Psychology Quarterly*, 52 (1), 1-9
- Goleman, D. 1998, *What makes a leader?* Harvard Business Review
- Goleman, D. 2002, *An EI-Based Theory of performance*. The emotionally intelligent Workplace.
- Goleman, D. 2008 *Emocinis intelektas darbe*, Vilnius, Presvika
- Heise, D. R. 1989, Effects of emotion displays on social identification, *Social Psychology Quarterly*, 52(1), 10-21
- Heise, D. R.; Thomas L., 1989, Predicting impressions created by combinations of emotion and social identity, *Social Psychology Quarterly*, 52(2), 141-148
- Mayer, D.; Salovey, P. 1993, The intelligence of emotional intelligence, *Intelligence*, 17, 433-442
- Mayer, J.; Salovey, P. 1997, What is Emotional Intelligence?, *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* New York:Basic Books, 1997 (3-31).

- Kuckailienė, J. 2006 *Emocinis intelektas: Ar jis svarbus organizacijai?* Psichologijos mokslo taikymas Lietuvoje iššūkiai ir galimybės (45-50)
- Lekavičienė, R.; Remeikaitė, I. 2004 *The Relationship between Employees' Emotional Intelligence and Socio-Psychological Climate in Information Technology Organizations*, ISSN-1392-0758 Socialiniai mokslai, 2004, Nr.3 (45)
- Mayer J. D. 2009 *Emotional intelligence and beyond: looking toward the future* http://educacion.fundacionmbotin.org/ie2009/ficheros_descarga/IE2009_John_Mayer_18_09_2009.pdf
- Makutėnas, V.; Makutėnienė, D. 2008 *Ekonomika. Vadovėlis XI-XII klasei. Antroji knyga* Šviesa.
- Melnikas, B.; Smaliukienė, R. 2007 *Strateginis valdymas Mokomoji knyga* Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- O'Boyle, Jr. E. H.; Humphrey, R. H.; Pollack, J. M.; Hawver, T. H.; Story, P. A. 2010 *The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis* "Journal of Organizational Behavior"
- Oracle 2012, *Seven steps for effective leadership development* [interaktyvus], [žiūrėta 2012 m. spalio 14 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.oracle.Com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>>.
- Organizacijos klimato tyrimo metodologija (2011)
- Prati, L.M.; Douglas, C.; Ferris, G. R.; Ammeter, A.P.; Buckley, M. R. Emotional Intelligence, Leadership, Effectiveness, and team outcomes, *The international Journal Of Organizational Analysis*, Vol 11, No 1, 2003 pp 21-40.
- Rutkauskas, A.V.; Plakys, V.; Sūdžius, V. 2011 *Magistro mokslinis darbas. Forma, struktūra ir procesas. Mokomoji knyga*. Vilnius „Technika“ 2011, ISBN 978-9955-28-817-6
- Roscorla, T. 2010 *The 7 Steps to Innovative Leadership* Center for Digital education (<http://www.Centerdigitaled.Com/policy/The-7-Elements-of-Innovative-Leadership.html>)
- Rosete, D.; Ciarrochi, J. 2005 *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness* Leadership&Organization Development Journal Vol. 26 No. 5. (388-399)
- Salicru, S. 2005 *Emotional Intelligence and the Business Advantage*
- Salovey, P.; Mayer, J. 1990 Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3) 185-211
- Shmidt, D. C. 1997 Organizational change and the role of emotional intelligence, Paper presentet at the Academy of Management Meeting, Boston.

- Shott, S. 1979. Emotion and social life: A symbolic interactionist analysis, *American Journal of Sociology*, 84(6), 1317-1334
- Sy, T.; Cote, S. 2003. *Emotional intelligence a key to succeeded in the matrix organization* Journal of Management Development, Vol 23.
- Tarptautinių žodžių žodynas (<http://www.tzz.lt>)
- Thoits, P. A. 1989. The sociology of emotions, *Annual Review of Sociology*, 15, 317-342.
- Travis, R. Bradberry ir Lac D. Su 2006. *Ability-versus skill-based assessment of emotional intelligence*
- Xavier, S., 2005. Are you at the top of your game? Checklist for effective leaders, *Journal of business strategy*, Vol. 26, No. 3, 28(3), 35-42.
- Weiss, H.M.; Cropanzano, R. 1996. *Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, Research in Organizational Behavior, Volume 18, p. 1-74.
- Weisinger, H. 1998. Emotional intelligence at work, San Francisco: Jossey-Bass, 45-51.

PRIEDAI

- A priedas. Verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektavimo tyrimas
- B priedas. Demografiniai rodikliai
- C priedas. Savybių klasifikavimas
- D priedas. Prioritetų paskirstymas pagal savybes

A. priedas

VERSLO ORGANIZACIJOS EMOCINIO INTELEKTO MODELIO PROJEKTAVIMO TYRIMAS

Esu VGTU magistrantė Viktorija Kalinina ir šiuo metu vykdu „Verslo organizacijos emocinio intelekto modelio projektavimo“ tyrimą, kurį panaudosiu savo baigiamajame darbe.

Pagrindinis apklausos tikslas yra išsiaiškinti, kaip darbuotojai ir darbdaviai vertina tarpusavio sąveiką organizacijoje.

Ši apklausa yra anoniminė. Atsakymai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinta forma.

Jeigu dirbate arba esate dirbę, prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pažymint Jums tinkantį atsakymą ar įvertinimą.

Dėkoju už Jūsų dalyvavimą.

1. Lytis	☐ Vyras	☐ Moteris			
2. Amžius	☐ 16-24	☐ 25-34	☐ 35-44	☐ 45-60	☐ 61 ir daugiau
3. Išsilavinimas	☐ Pradinis	☐ Pagrindinis	☐ Vidurinis		
	☐ Aukštasis neuniversitetinis	☐ Aukštasis universitetinis			
4. Pareigos	☐ Vadovas	☐ Darbuotojas	☐ Kita		
5. Veiklos sritis	☐ Administravimas	☐ Marketingas/Reklama/Ryšiai su visuomene	☐ Sveikatos apsauga/Farmacija		
	☐ Aptarnavimas	☐ Mechanika/Inžinerija	☐ Švietimas/Moksliniai tyrimai		
	☐ Elektronika/Telekomunikacijos	☐ Pardavimai/Pirkimai	☐ Teisė/Apsauga		
	☐ Energetika/Gamtos ištekliai	☐ Personalo valdymas/Mokymai	☐ Transportas/Logistika		
	☐ Finansai	☐ Pramogų/Kultūra/Menai	☐ Turizmas/Viešbučiai		
	☐ Informacija/Žiniasklaida	☐ Pramonė/Gamyba	☐ Vadovavimas/Verslo vystymas		
	☐ Informacinės technologijos	☐ Statyba/Nekilnojamasis turtas	☐ Žemės ūkis/Miškininkystė/Žuvininkystė		
	☐ Maitinimas	☐ Kita			
6. Įmonėje dirbančių žmonių kiekis	☐ Iki 10	☐ 11-50	☐ 51-100	☐ 101 ir daugiau	
7. Miestas (įrašykite)					

8. Priskirkite savybes būdingas darbdaviui arba darbuotojui:

Savybė	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Reiklumas savo darbo rezultatams	☐	☐	☐	☐
Kokybės siekimas	☐	☐	☐	☐

Savybė	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Kitų nuomonės priėmimas	☐	☐	☐	☐
Draugiškos atmosferos palaikymas	☐	☐	☐	☐
Gerosios patirties dalinimasis, konsultacijos	☐	☐	☐	☐
Sprendimų pagrįstumas	☐	☐	☐	☐
Konstruktivus elgesys konfliktinėse situacijose su klientais	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas įtikinti kitus sėkme, padrąsinti	☐	☐	☐	☐
Pasitikėjimo užsitarnavimas	☐	☐	☐	☐
Pagrįstos argumentais ir faktais nuomonės išsakymas	☐	☐	☐	☐
Efektyvus darbas esant dideliui krūviui	☐	☐	☐	☐
Sklandus probleminių klausimų sprendimas	☐	☐	☐	☐
Greita orientacija ir veikimas esant komplikuotoms aplinkybėms	☐	☐	☐	☐
Numatytų laiko terminų užduotims atlikti laikymasis	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas nustatyti konkrečias užduočių ir pavedimų apimtis	☐	☐	☐	☐
Atliktų darbų tikslumas, išbaigtumas ir priimtumas	☐	☐	☐	☐
Naujovių įsisavinimas ir gebėjimas pritaikyti praktikoje	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas įžvelgti sprendimo priėmimo alternatyvas, padarinius, riziką	☐	☐	☐	☐
Taisyklių ir instrukcijų laikymasis	☐	☐	☐	☐
Kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimas	☐	☐	☐	☐
Tikslus ir organizuotas darbų planavimas	☐	☐	☐	☐
Dalykiškas reagavimas į problemas	☐	☐	☐	☐
Puikūs santykiai su kolegomis	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas sekti vykstančius procesus ir daryti reikiamus komandinius pakeitimus	☐	☐	☐	☐
Kokybiškas klientų aptarnavimas	☐	☐	☐	☐
Konstruktivus kilusių tarpusavio nesutarimų sprendimas	☐	☐	☐	☐
Reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai	☐	☐	☐	☐
Atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymas pavaldiniams	☐	☐	☐	☐
Įmonės tradicijų kūrimas, puoselėjimas	☐	☐	☐	☐

Savybė	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Laiku priimami sprendimai	☐	☐	☐	☐
Kitų žmonių žinių ir patirties perėmimas	☐	☐	☐	☐
Gerų santykių su klientais palaikymas	☐	☐	☐	☐
Organizuotas naujovių diegimas	☐	☐	☐	☐

9. Įvertinkite savybes pagal svarbą (1 – visai nesvarbu, ..., 5 – labai svarbu)

Savybė	1	2	3	4	5
Reiklumas savo darbo rezultatams	☐	☐	☐	☐	☐
Kokybės siekimas	☐	☐	☐	☐	☐
Kitų nuomonės priėmimas	☐	☐	☐	☐	☐
Prioritetų paskirstymas	☐	☐	☐	☐	☐
Lankstumas pritampant prie naujų darbinių reikalavimų	☐	☐	☐	☐	☐
Paslaugumas	☐	☐	☐	☐	☐
Draugiškos atmosferos palaikymas	☐	☐	☐	☐	☐
Gerosios patirties dalinimasis, konsultacijos	☐	☐	☐	☐	☐
Sprendimų pagrįstumas	☐	☐	☐	☐	☐
Konstruktivus elgiuosys konfliktinėse situacijose su klientais	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas įtikinti kitus sėkme, padrąsinti	☐	☐	☐	☐	☐
Pasitikėjimo užsitarnavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Pagrįstos argumentais ir faktais nuomonės išsakymas	☐	☐	☐	☐	☐
Efektyvus darbas esant dideliui krūviui	☐	☐	☐	☐	☐
Pavaldinių atliekamo darbo/veiklos rezultatų reguliarius vertinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Sklandus probleminių klausimų sprendimas	☐	☐	☐	☐	☐
Greita orientacija ir veikimas esant komplikuotoms aplinkybėms	☐	☐	☐	☐	☐
Numatytų laiko terminų užduotims atlikti laikymasis	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas nustatyti konkrečias užduočių ir pavedimų apimtis	☐	☐	☐	☐	☐
Atliktų darbų tikslumas, išbaigtumas ir priimtumas	☐	☐	☐	☐	☐
Naujovių įsisavinimas ir gebėjimas pritaikyti praktikoje	☐	☐	☐	☐	☐

Savybė	1	2	3	4	5
Kliento poreikių supratimas	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas išvelgti sprendimo priėmimo alternatyvas, padarinius, riziką	☐	☐	☐	☐	☐
Taisyklių ir instrukcijų laikymasis	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Tikslus ir organizuotas darbų planavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Dalykiškas reagavimas į problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Puikūs santykiai su kolegomis	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas sekti vykstančius procesus ir daryti reikiamus komandinius pakeitimus	☐	☐	☐	☐	☐
Kokybiškas klientų aptarnavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Puikūs santykiai su vadovu	☐	☐	☐	☐	☐
Pavaldinių skatinimas dalintis informacija	☐	☐	☐	☐	☐
Konstruktivus kilusių tarpusavio nesutarimų sprendimas	☐	☐	☐	☐	☐
Reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymas pavaldiniams	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonės tradicijų kūrimas, puoselėjimas	☐	☐	☐	☐	☐
Laiku priimami sprendimai	☐	☐	☐	☐	☐
Dalinimasis turimomis žiniomis ir informacija	☐	☐	☐	☐	☐
Kitų žmonių žinių ir patirties perėmimas	☐	☐	☐	☐	☐
Gerų santykių su klientais palaikymas	☐	☐	☐	☐	☐
Organizuotas naujovių diegimas	☐	☐	☐	☐	☐

10. Esamoje kompanijoje Jūs:

- a) Nieko neplanuojate
- b) Norite toliau dirbti kompanijoje. Pareigos gali būti kitos
- c) Norite dirbti kompanijoje, esamose pareigose
- d) Norite dirbti sudėtingesnę, atsakingesnę darbą kompanijoje
- e) Norite dirbti ten, kur darbas labiau vertinamas/atlyginamas

11. Įmonės pelnui didžiausią įtaką turi (pažymėkite ne daugiau kaip 3 bruožus):

- a) Įrenginiai
- b) Darbuotojų išsilavinimas
- c) Vadovų pažintys
- d) Darbuotojų patirtis
- e) Mikroklimatas
- f) Kita

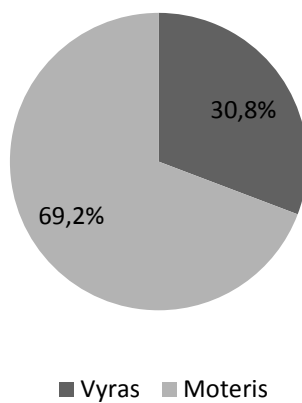
12. Koks faktorius įmonėje Jums yra svarbiausias:
- a) Atlyginimas
 - b) Karjeros galimybės
 - c) Geri santykiai su kolegomis
 - d) Darbo specifika

B. priedas

Demografiniai rodikliai

B.1 lentelė. Lytis

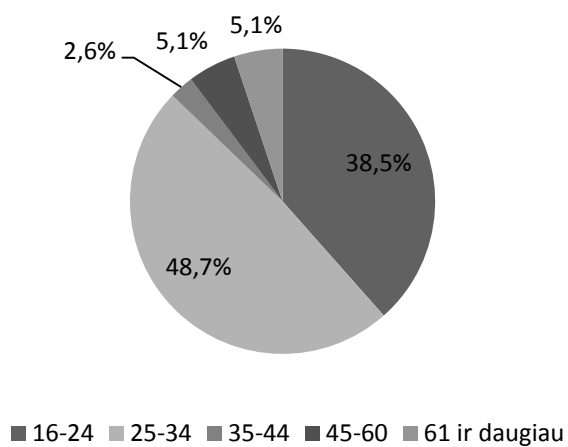
		Dažnis	Procentinė reikšmė
Reikšmė	Vyras	72	30.8
	Moteris	162	69.2
	Iš viso	234	100.0



2.1 pav. Respondentų lytis

B.2 lentelė. Amžius

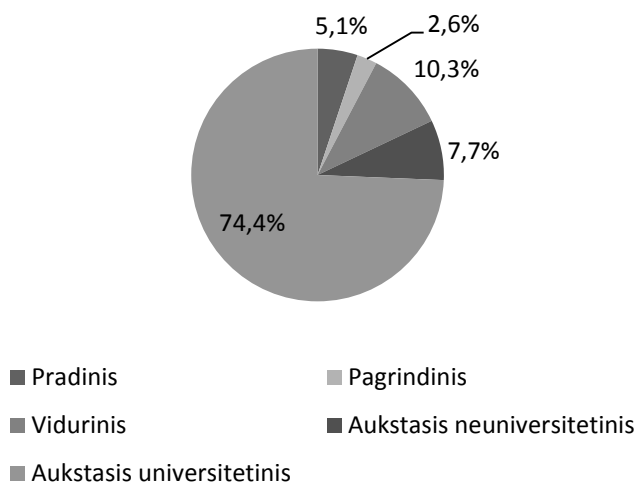
		Dažnis	Procentinė reikšmė
Reikšmė	16-24	90	38.5
	25-34	114	48.7
	35-44	6	2.6
	45-60	12	5.1
	61 ir daugiau	12	5.1
	Iš viso	234	100.0



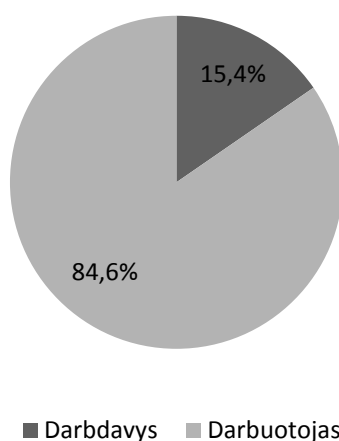
2.2 pav. Respondentų amžius

B.3 lentelė. Išsilavinimas

		Dažnis	Procentinė reikšmė
Reikšmė	Pradinis	12	5.1
	Pagrindinis	6	2.6
	Vidurinis	24	10.3
	Aukštasis neuniversitetinis	18	7.7
	Aukštasis universitetinis	174	74.4
	Iš viso	234	100.0

**2.3 pav. Respondentų išsilavinimas****B.4 lentelė. Pareigos**

		Dažnis	Procentinė reikšmė
Reikšmė	Darbdavys	36	15.4
	Darbuotojas	198	84.6
	Iš viso	234	100.0

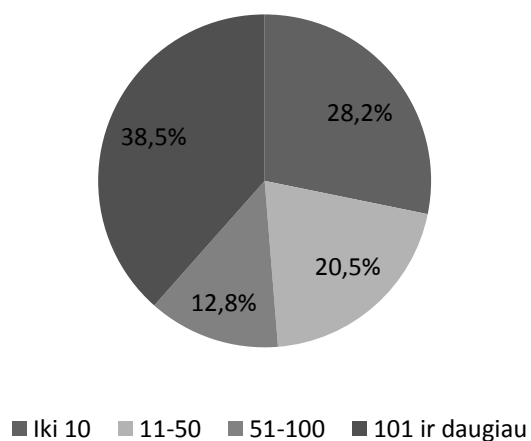
**2.4 pav. Respondentų užimamos pareigos**

B.5 lentelė. Veiklos sritis

	Dažnis	Procentinė reikšmė
Reikšmė		
Administravimas	12	5.13%
Aplikos apsauga	6	2.56%
Apskaita	6	2.56%
Aptarnavimo sfera	6	2.56%
Farmacija	6	2.56%
finansai	6	2.56%
Geodezija	6	2.56%
grafika	6	2.56%
Informacinės technologijos	37	15.81%
Konsultacijos	31	13.25%
kultūra	7	2.99%
Pardavimų vadybininkas	6	2.56%
pareigūnas	6	2.56%
prekyba, klientų aptarnavimas	6	2.56%
Projektai	6	2.56%
Projektavimas, ekspertizės, techninės konsultacijos	6	2.56%
sandomasis darbuotojas	6	2.56%
Šilumos apskaitos vadybininkė	7	2.99%
Spauda	7	2.99%
Spaudos platintojas	6	2.56%
Specialistas	6	2.56%
Švietimo sistema	12	5.13%
Tiekimas	6	2.56%
Vadybininkas	7	2.99%
viešasis maitinimas; restoranas	6	2.56%
Viešosios nuomonės tyrimai	6	2.56%
visuomeninė veikla	6	2.56%
Iš viso	234	1.0

B.6 lentelė. Įmonėje dirbančių žmonių kiekis

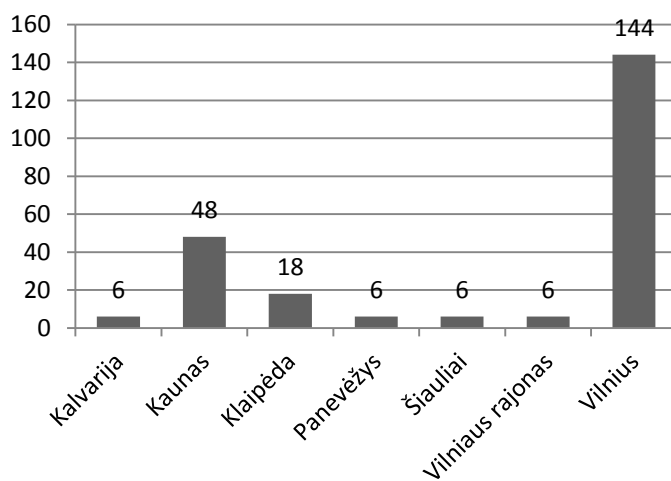
	Dažnis	Procentinė reikšmė
Iki 10	66	28.2
11-50	48	20.5
51-100	30	12.8
101 ir daugiau	90	38.5
Iš viso	234	100.0



2.5 pav. Įmonėje dirbančių žmonių kiekis

B.7 lentelė. Miestas, kuriame dirbate

	Dažnis	Procentinė reikšmė
Kalvarija	6	2.56%
Kaunas	48	20.51%
Klaipėda	18	7.69%
Panevėžys	6	2.56%
Šiauliai	6	2.56%
Vilniaus rajonas	6	2.56%
Vilnius	144	61.54%
Iš viso	234	100%



2.6 pav. Įmonėje dirbančių žmonių kiekis

C. priedas.

Savybių klasifikavimas

C.1 lentelė. Profesiniai įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Reiklumas savo darbo rezultatams	5.13%	7.69%	82.05%	5.13%
Sklandus probleminių klausimų sprendimas	25.64%	0.00%	69.23%	5.13%
Naujovių įsisavinimas ir gebėjimas pritaikyti praktikoje	7.69%	15.38%	71.79%	5.13%

C.2 lentelė. Darbo kokybė

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Kokybės siekimas	0.00%	2.56%	92.31%	5.13%
Pasitikėjimo užsitarnavimas	5.13%	33.33%	56.41%	5.13%
Efektyvus darbas esant dideliui krūviui	0.00%	35.90%	58.97%	5.13%

C.3 lentelė. Darbo kiekis

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Numatytų laiko terminų užduotims atlikti laikymasis	2.56%	28.21%	64.10%	5.13%
Atliktų darbų tikslumas, išbaigtumas ir priimtumas	0.00%	35.90%	58.97%	5.13%

C.4 lentelė. Požiūris į darbą

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Taisyklių ir instrukcijų laikymasis	2.56%	33.33%	53.85%	10.26%
Tikslus ir organizuotas darbų planavimas	25.64%	0.00%	69.23%	5.13%

C.5 lentelė. Bendradarbiavimo įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Puikūs santykiai su kolegomis	2.56%	7.69%	84.62%	5.13%

C.6 lentelė. Bendravimo įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Pagrįstos argumentais ir faktais nuomonės išsakymas	5.13%	10.26%	79.49%	5.13%
Konstruktivus kilusių tarpusavio nesutarimų sprendimas	7.69%	5.13%	82.05%	5.13%
Kitų nuomonės priėmimas	28.21%	2.56%	58.97%	10.26%
Draugiškos atmosferos palaikymas	10.26%	5.13%	79.49%	5.13%
Įmonės tradicijų kūrimas, puoselėjimas	46.15%	0.00%	48.72%	5.13%

C.7 lentelė. Sprendimų priėmimo įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Laiku priimami sprendimai	30.77%	2.56%	61.54%	5.13%
Greita orientacija ir veikimas esant komplikuotiems aplinkybėms	10.26%	10.26%	71.79%	7.69%
Sprendimų pagrįstumas	33.33%	7.69%	53.85%	5.13%
Gebėjimas išvėlgti sprendimo priėmimo alternatyvas, padarinius, riziką	28.21%	7.69%	58.97%	5.13%

C.8 lentelė. Žinių valdymo įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Gerosios patirties dalinimasis, konsultacijos	15.38%	10.26%	56.41%	5.13%
Kitų žmonių žinių ir patirties perėmimas	5.13%	23.08%	66.67%	5.13%
Kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimas	0.00%	15.38%	79.49%	5.13%

C.9 lentelė. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Kokybiškas klientų aptarnavimas	5.13%	35.90%	53.85%	5.13%
Konstruktivus elgesys konfliktinėse situacijose su klientais	12.82%	10.26%	71.79%	5.13%
Gerų santykių su klientais palaikymas	12.82%	12.82%	71.79%	2.56%
Reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai	10.26%	5.13%	79.49%	5.13%

C.10 lentelė. Vadovavimo įgūdžiai

	Darbdavys	Darbuotojas	Abu	Nei vienas
Gebėjimas įtikinti kitus sėkme, padrašinti	66.67%	5.13%	23.08%	5.13%
Gebėjimas nustatyti konkrečias užduočių ir pavedimų apimtis	53.85%	2.56%	35.90%	7.69%
Dalykiškas reagavimas į problemas	20.51%	2.56%	71.79%	5.13%
Gebėjimas sekti vykstančius procesus ir daryti reikiamus komandinius pakeitimus	48.72%	2.56%	43.59%	5.13%
Atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymas pavaldiniams	61.54%	2.56%	28.21%	7.69%
Organizuotas naujovių diegimas	48.72%	0.00%	46.15%	5.13%

D. Priedas

D.1 lentelė. Anketos klausimų grupavimas ir numeravimas

Grupė	Numeris	Teiginys
Profesiniai įgūdžiai	1	Reiklumas savo darbo rezultatams
Darbo kokybė	4	Kokybės siekimas
Bendravimo įgūdžiai	19	Kitų nuomonės priėmimas
Darbo kiekis	7	Veiklos prioritetų paskirstymas
Požiūris į darbą	10	Lankstumas prisitaikant prie naujų darbinių reikalavimų
Bendravimo įgūdžiai	15	Paslaugumas
Bendravimo įgūdžiai	20	Draugiškos atmosferos palaikymas
Žinių valdymo įgūdžiai	26	Gerosios patirties dalinimasis kolektyve, konsultacijos
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	24	Sprendimų pagrįstumas
Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	31	Konstruktivus elgesys konfliktinėse situacijose su klientais
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	34	Gebėjimas įtikinti kitus sėkme, padrašinti
Darbo kokybė	5	Pasitikėjimo užsitarnavimas
Bendravimo įgūdžiai	17	Nuomonės, pagrįstos argumentais ir faktais, išsakymas
Darbo kokybė	6	Efektyvus darbas esant dideliui krūviui
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	40	Pavaldinių atliekamo darbo/veiklos rezultatų reguliarius vertinimas
Profesiniai įgūdžiai	2	Sklandus problemų sprendimas
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	23	Greita orientacija ir veikimas esant komplikuotoms aplinkybėms
Darbo kiekis	8	Užduočių atlikimas pagal nustatytus terminus
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	35	Gebėjimas nustatyti aiškias užduočių ir pavedimų apimtis
Darbo kiekis	9	Atliktų darbų tikslumas, išbaigtumas ir priimtinum
Profesiniai įgūdžiai	3	Naujovių įsisavinimas ir gebėjimas pritaikyti praktikoje
Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	29	Kliento poreikių supratimas
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	25	Gebėjimas įžvelgti sprendimo priėmimo alternatyvas, padarinius, riziką
Požiūris į darbą	11	Taisyklių ir instrukcijų laikymasis
Žinių valdymo įgūdžiai	28	Kvalifikacijos ir profesinių įgūdžių tobulinimas
Požiūris į darbą	12	Tikslus ir organizuotas darbų planavimas
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	36	Dalykiškas reagavimas į problemas
Bendravimo įgūdžiai	13	Puikūs santykiai su kolegomis
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	37	Gebėjimas sekti vykstančius procesus ir daryti reikiamus komandinius pakeitimus
Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	30	Kokybiškas klientų aptarnavimas
Bendradarbiavimo įgūdžiai	14	Puikūs santykiai su vadovu
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	41	Pavaldinių skatinimas dalintis informacija
Bendravimo įgūdžiai	18	Konstruktivus kilusių tarpusavio nesutarimų sprendimas

Grupė	Numeris	Teiginys
Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	33	Reiklumas savo išvaizdai, viešai elgsenai
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	38	Aiškus atsakomybės, atskaitomybės ir įgaliojimų paskirstymas pavaldiniams
Bendravimo įgūdžiai	21	Įmonės tradicijų kūrimas, puoselėjimas
Sprendimų priėmimo įgūdžiai	22	Laiku priimami sprendimai
Bendradarbiavimo įgūdžiai	16	Dalinimasis turimomis žiniomis ir informacija
Žinių valdymo įgūdžiai	27	Kitų žmonių žinių ir patirties perėmimas
Santykių su klientais valdymo įgūdžiai	32	Gerų santykių su klientais palaikymas
Vadovavimo stiliaus įgūdžiai	39	Organizuotas naujovių diegimas

D.2 lentelė. Profesiniai įgūdžiai

	1	2	3
Darbdavys	3.50	3.17	3.33
Darbuotojas	4.71	4.56	4.21

D.3 lentelė. Darbo kokybė

	4	5	6
Darbdavys	3.67	2.67	3.17
Darbuotojas	4.81	4.25	4.40

D.4 lentelė. Darbo kiekis

	7	8	9
Darbdavys	3.00	3.17	3.00
Darbuotojas	4.12	4.37	4.46

D.5 lentelė. Požiūris į darbą

	10	11	12
Darbdavys	2.33	2.50	2.67
Darbuotojas	4.20	4.09	4.27

D.6 lentelė. Bendradarbiavimo įgūdžiai

	13	14	15	16
Darbdavys	3.00	2.83	2.17	3.17
Darbuotojas	4.30	4.06	3.90	4.15

D.7 lentelė. Bendravimo įgūdžiai

	17	18	19	20	21
Darbdavys	3.17	3.17	2.67	3.00	2.83
Darbuotojas	4.43	4.19	3.98	4.20	3.79

D.8 lentelė. Sprendimų priėmimo įgūdžiai

	22	23	24	25
Darbdavys	3.33	3.33	3.17	3.17
Darbuotojas	4.57	4.59	4.31	4.30

D.9 lentelė. Žinių valdymo įgūdžiai

	26	27	28
Darbdavys	2.67	2.83	3.00
Darbuotojas	4.45	4.28	4.41

D.10 lentelė. Santykių su klientais valdymo įgūdžiai

	29	30	31	32	33
Darbdavys	2.83	3.00	3.33	3.17	2.50
Darbuotojas	4.62	4.57	4.47	4.44	3.88

D.11 lentelė. Vadovavimo įgūdžiai

	34	35	36	37	38	39	40	41
Darbdavys	2.67	3.17	3.00	3.00	3.00	3.33	2.33	3.17
Darbuotojas	3.94	4.37	4.37	4.09	4.10	4.01	4.01	4.25