

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Karolis Ramanauskas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS
PASITELKiant VADOVO EMOCINIŲ INTELEKTĄ**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Klaipėda, 2017

Mokslo daktaro disertacija rengta 2013–2017 metais Klaipėdos universitete pagal suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui, Klaipėdos universitetui, Aleksandro Stulginskio universitetui, Mykolo Romerio universitetui ir Šiaulių universitetui (2011 m. birželio 8 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1019) doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė

prof. dr. Ligita Šimanskienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba 03S).

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	9
SANTRUMPOS	15
IVADAS	17
I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO PASITELKIANČIO VADOVO EMOCINIŲ INTELEKTŲ TYRIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS	31
1.1. Organizacinės kultūros sampratos esmė ir sandara	31
1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, jų esmė ir reikšmė	44
1.3. Emocinis intelektas kaip organizacinės kultūros formavimo sėkmės veiksnys	51
1.3.1. Emocinio intelekto samprata ir struktūra	51
1.3.2. Emocinio intelekto vystymo teorinė analizė	64
1.4. Organizacinės kultūros formavimas	68
1.5. Vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajos	79
1.6. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelio kūrimas	82
DISERTACIJOS PIRMOSIOS DALIES APIBENDRINIMAS	93
II. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO PASITELKIANČIO VADOVO EMOCINIŲ INTELEKTŲ TYRIMO METODIKA	97
2.1. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo metodologinis pagrindimas	98
2.1.1. Pagrindiniai požiūriai į organizacinės kultūros ir emocinio intelekto reiškinio tyrimą užsienio ir šalies mokslininkų tyrimuose	98
2.1.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodikų analizė	103
2.1.3. Vadovo emocinio intelekto tyrimo metodikų analizė	116

2.2. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą empirinio tyrimo metodika	120
2.2.1. Empirinio tyrimo eiga, tikslas ir uždaviniai	120
2.2.2. Empirinio tyrimo instrumento ekspertinis vertinimas	126
2.2.3. Ekspertinio vertinimo rezultatai ir tyrimo instrumento korekcijos	127
DISERTACIJOS ANTROSIOS DALIES APIBENDRINIMAS	137
III. ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO PASITELKiant VADOVO EMOCINĮ INTELEKTĄ TYRIMO REZULTATAI	139
3.1. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimas	139
3.1.1. Tiriamųjų pristatymas	139
3.1.2. Tyrimo duomenų analizės metodų pagrindimas	142
3.1.3. Organizacinės kultūros organizacijoje raiškos nustatymas	157
3.1.4. Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą nustatymas	159
3.1.5. Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimas	165
3.2. Organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto sąsajų patikra	171
3.3. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelio pritaikomumo rekomendacijos	177
DISERTACIJOS TREČIOSIOS DALIES APIBENDRINIMAS	181
IŠVADOS, REKOMENDACIJOS IR TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS	185
LITERATŪROS SĄRAŠAS	191
PRIEDAI	215

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. Organizacinės kultūros funkcijos
- 2 lentelė. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai
- 3 lentelė. Organizacinės kultūros tyrimo kiekybinių metodikų charakteristikos
- 4 lentelė. Organizacinės kultūros rodikliai
- 5 lentelė. Organizacinės kultūros charakteristikos ir rodikliai
- 6 lentelė. Integruotos OK tyrimo metodikos projekcijos, rodikliai ir teiginiai
- 7 lentelė. Pagrindinių emocinės kompetencijos diagnostikos metodikų charakteristikos
- 8 lentelė. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo metodika
- 9 lentelė. Tyrime taikytų požymių struktūra
- 10 lentelė. Ekspertų charakteristikos
- 11 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatų suvestinė
- 12 lentelė. Tyrimo instrumento ekspertinio vertinimo rezultatų suvestinė
- 13 lentelė. Tyrimo klausimyną sudarančių skalių kokybės charakteristikos
- 14 lentelė. Tirti pasirinktų respondentų charakteristika ($N = 436$)

- 15 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos ($N = 436$)
- 16 lentelė. Organizacijos gebėjimo adaptuotis faktorių matrica
- 17 lentelė. Organizacijos misijos subskalės pasuktoji faktorių matrica
- 18 lentelė. Organizacijos darnumo skalės pasuktoji faktorių matrica
- 19 lentelė. Organizacijos išitraukimo skalės pasuktoji faktorių matrica
- 20 lentelė. Savęs valdymo skalės pasuktoji faktorių matrica
- 21 lentelė. Santykių valdymo skalės pasuktoji faktorių matrica
- 22 lentelė. Komunikacijų skalės pasuktoji faktorių matrica
- 23 lentelė. Organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimas
- 24 lentelė. OK savybių, atpažįstamų organizacijoje, Kruskalio-Walliso testas
- 25 lentelė. OK charakteristikų, labiausiai vertinamų organizacijoje, Kruskalio-Walliso testas
- 26 lentelė. Organizacijoje pripažįstamų vertybių Kruskalio-Walliso testas
- 27 lentelė. Vadovo vaidmens organizacijoje vertinimo Kruskalio-Walliso testas
- 28 lentelė. Vadovo dalyvavimo formuojant OK Kruskalio-Walliso testas
- 29 lentelė. Organizacijoje taikomų OK formavimo metodų Kruskalio-Walliso testas
- 30 lentelė. Vadovo emocinio intelekto vertinimas
- 31 lentelė. Vadovo EI savęs valdymo skalės Kruskalio-Walliso testas
- 32 lentelė. Vadovo EI santykių valdymo skalės Kruskalio-Walliso testas
- 33 lentelė. Vadovo EI komunikacijos skalės Kruskalio-Walliso testas
- 34 lentelė. Individo emocinio intelekto lygį lemiančios savybės ir gebėjimai

Paveikslų sąrašas

- 1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema
- 2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai
- 3 pav. Organizacinės kultūros išorinė aplinka
- 4 pav. Organizacinės kultūros vidinė aplinka
- 5 pav. Organizacinės kultūros funkcijos ir uždaviniai
- 6 pav. Emocinio intelekto struktūra
- 7 pav. Emocinio intelekto struktūra remiantis J. D. Mayer ir P. Salovey
- 8 pav. Emocinio intelekto struktūra remiantis D. Goleman
- 9 pav. Emocinio intelekto modelis remiantis R. Bar-On
- 10 pav. Veiksniai, turinys įtakos emociniam intelektui
- 11 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai
- 12 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelis remiantis L. Šimanskiene
- 13 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelio schema
- 14 pav. Organizacijos organizacinės kultūros formavimo procesas
- 15 pav. Teorinis vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajų modelis
- 16 pav. Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą
- 17 pav. Vadovo funkcijos, susijusios su žmonių santykiais formuojant organizacinę kultūrą
- 18 pav. Konceptinis organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelis

- 19 pav. Bendrieji organizacinės kultūros tyrimo moksliniai požiūriai
- 20 pav. OK formavimo pasitelkiant vadovo EI empirinio tyrimo struktūra
- 21 pav. Organizacijos gebėjimo adaptuotis subskalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 22 pav. Organizacijos misijos subskalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 23 pav. Organizacijos darnumo skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 24 pav. Organizacijos OK įsitraukimo skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 25 pav. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 26 pav. Vadovo emocinio intelekto santykių valdymo skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 27 pav. Vadovo emocinio intelekto komunikacijos skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai
- 28 pav. Organizacinės kultūros raiška
- 29 pav. Organizacijos vadovo emocinio intelekto lygis
- 30 pav. Organizacijos gebėjimo adaptuotis skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai
- 31 pav. Organizacijos misijos skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai
- 32 pav. Organizacijos darnumo (koordinacijos) skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai
- 33 pav. Organizacijos įsitraukimo (dalyvavimo) skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai
- 34 pav. OK formavimo II etapas (tyrimas)
- 35 pav. Rekomenduojama vadovo EI ugdymo organizacinė schema

Pagrindinės sąvokos

Gebėjimas – mokymo(-si) (lavinimo ir auklėjimo) būdu išplėtotas asmens gabumas pritaikyti žinias teoriniams arba praktiniams tikslams (Pukelis, 2009).

Deprogramavimas (angl. *deprogramming*) – naujos ugdymo programos sudarymas (taisyti neadekvatų elgesį) (Bagdonas, Rimkutė, 2013).

Efektyvumas – sistemos turimų vidinių ir aplinkos formuojamų galimybių, potencialo išnaudojimas (Kvedaravičius, 2006).

Efektyvus valdymas (lot. *effectivus* – veiksmingas, kuriantis) – veiksmingumas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001).

Ekspertinis vertinimas – vienas sparčiai besivystančių mokslinių-praktinių dalykų, kurio tikslas – eksperto žinių gavimo sisteminis organizavimas, kodavimas ir interpretavimas taikant loginius ir techninius metodus (Augustinaitis ir kt., 2009); siekiant atlikti ekspertinius vertinimus, būtinos specialios ekspertinės žinios (Baležentis ir Žalimaitė, 2011).

Emocijos – viso organizmo reakcija, pasireiškianti: fiziologiniu sužadinimu, išraiškos veiksmais, sąmoningu išgyvenimu (Mayer, 2005).

Emocinis intelektas – sugebėjimai, daugiau ar mažiau susiję su asmenybės savybėmis, padedantys apdoroti emocinę informaciją, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas bei jų reikšmę, jas asimiliuoti ir valdyti, tuo remiantis samprotauti (Mayer ir kt., 1999).

Empirinis tyrimas – informacijos įvairiomis formomis gavimas, esant tyrėjo ir tiriamojo objekto kontaktui (Kardelis, 2006).

Etikos prasmės – šios prasmės negali būti sugalvotos, išrastos žmogaus. Jos atskleidžia pagrindines žmogaus būties charakteristikas ir gali būti atrastos, suvoktos, išgyventos kaip tam tikrų gyvenimo paieškų, įvykių pastangų rezultatas (Аксеновская, 2007).

Funkcija – organizacijos vykdoma veikla (jos dalis) (Kvedaravičius, 2006).

Hierarchija – nuosekli laipsnių, titulų, pareigų ir pan. eilė nuo žemesnių prie aukštesnių; pavaldumo ir priklausymo tvarka (Lietuvių kalbos žodynas, 2017).

Intelektas – žmogaus gebėjimas kurti informaciją, mokėjimas numatyti ir suformuluoti naują sprendimą (Zakarevičius ir kt., 2004). Intelektas yra individo sugebėjimas mąstyti ir adekvačiai elgtis savo aplinkoje. Tai apima visas psichikos veiklos sritis (Čepienė, 2007).

Intelektiniai gebėjimai – intelekto savybės, apibūdinančios intelektinės veiklos sėkmę tam tikrais konkrečiais atvejais informacijos apdorojimo tikslumo ir greičio problemos sprendimo sąlygomis, idėjų originalumo ir įvairumo, mokymosi gylio ir tempo, individualizuoto pažinimo būdo išraiškos požūriais (Холодная, 1990).

Intelektinė kompetencija – daugiapakopis išsilavinimas, individo gebėjimas efektyviai spręsti probleminę situaciją tam tikroje dalykinėje pažinimo srityje, remiantis specialiu būdu suformuota žinių baze. Tai sudėtinga bendra vidinių psichologinių komponentų sistema ir asmenybės bruožai, tokie kaip pasitikėjimas savimi ir savigarba (Goleman, 2003).

Intelekto koeficientas – protinio amžiaus (PA) ir chronologinio amžiaus (ChA) santykis, nustatomas pagal formulę $PA / ChA \times 100 \%$ ir žymimas IQ simboliu. Kuo daugiau taškų tiriamasis objektas surenka sprendamas testo uždavinius, palyginus su savo amžiaus grupės vykdymo norma, tuo didesnis jo IQ (Холодная, 1990).

Igūdis – automatizuotas gebėjimas, gebėjimo kokybės rodiklis, aukščiausias asmens profesionalumo laipsnis. Igūdis išlavinamas daug kartų taikant gebėjimą konkrečioje veiklos situacijoje. Igūdis padeda asmeniui (Pukelis, 2009).

Įsisąmoninimas – tai žinojimas to, kas vyksta aplink; tai yra daiktų ir reiškinių suvokimas, kokie jie yra ištiktųjų (Whitmore, 2009).

Įtaka vadovavimo procese pasireiškia dalyvaujantiems (vadovui ir pavaldiniams) sąveikaujant, įvertinti padarytą įtaką galima tik procesui įvykus, analizuojant vadovavimo aspektus ir rezultatus, kurie priklauso nuo konkretaus tyrėjo pasirinkimo (Allio, 2012).

Kompetencija – tai asmens gebėjimas atlikti tam tikrą darbą naudojantis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimu (Aiškinamasis kvalifikacijų..., 2008).

Kompetentingumas – patikima ir kokybiška (efektyvi ir efektinga) asmens profesinė veikla nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, kurią užtikrina įgyta kvalifikacija ir

sukaupta patirtis profesinėje veikloje (patikrintas gebėjimas nenusipėjamoje profesinės veiklos situacijoje arba profesinė praktika) (Pukelis, 2009).

Komplemetarumas – vadybos mokslo kontekste dažniausiai apibrėžiamas kaip organizacijų veiklos ir išteklių susiejimas, siekiant bendro geresnio rezultato, kurio organizacijos nepasiektų veikdamos atskirai. Komplemetarumas padeda suprasti įmonių ir jų verslo modelių tarpusavio ryšių reiškinį (Kinderis, Jucevičius, 2013).

Koncepcija (lot. *conceptio* – suėmimas, priėmimas) – pažiūrų į tam tikrus reiškinius sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata (Bendorienė ir kt., 2008).

Konstruktas – subjektyvų reitingų skalė, pateikta požymio ir jo antonimo pavidalu, kurios pagrindu žmonės analizuoja ir klasifikuoja objektus, įvykius, kitus žmones (pvz., gera – bloga, išsprendžiama – neišsprendžiamas, „stiprus – silpnas“ ir t. t.). Atsižvelgiant į tai, kiek tokių konstrukto pateikta individualiajame mentalumo teste ir kaip jie vienas su kitu susiję, sukuriamas arba daugiamatis, arba supaprastintas tikrovės modelis. Atitinkamai galima kalbėti apie asmenybės pažintinės srities kognityvinį sudėtingumą ar paprastumą (Холодная, 1990).

Kriterijus (gr. *kriterion* – matas, vertinimo pagrindas) – požymis, pagal kurį kas nors vertinama, nustatoma, klasifikuojama; vertinimo pagrindas, matas; kriterijus; požymis, taisyklė, matas, saikas (Lietuvių kalbos žodynas, 2017).

Koučingas (angl. *coaching* – treneris; instruktorius) – vadybos stilius arba žmogiškojo potencialo ir veiklos efektyvumo organizavimo instrumentas, atskleidžiantis asmenybės potencialą, siekiant asmeninio našumo ir efektyvumo didinimo (Whitmore, 2009).

Kultūra – bendri protiniai modeliai, pasaulio suvokimo būdai: kokias psichologines kategorijas taikome tvarkydamiesi jame, kaip emociškai reaguojame į tai, ką suvokiame, ir kaip vertiname dalykus; tai bendri, žodžiais neišreikšti egzistavimo būdai; kultūra atskleidžia gilesnius gyvenimo elementus, ji veikia už mūsų supratimo ribų, todėl dažnai nežinome, kiek mūsų kultūra mus veikia, kol nepatiriame kitos kultūros įtakos (Schein, 1995).

Lyderis – žmogus, gebantis užsitikrinti asmeninį ir socialinį augimą, siekdamas globalių visuomenės tikslų, o ne ideologiniais ar rasistiniais tikslais tarnauti kitiems (Менегетти, 2014).

Lyderystė – vadovo gebėjimas taip paveikti darbuotojus, kad jie entuziastingai ir su pasitikėjimu įgyvendintų grupės tikslus, kitaip tariant, lyderis prisiima atsakomybę už grupės uždavinių įgyvendinimą, todėl būtina, kad abi pusės pasitikėtų viena kita ir norėtų bendradarbiauti (Appleby, 2003).

Mąstymas – smegenyse vykstantys elgesio, suvokimo, abstrahavimo, tikslingi daugiamaciai procesai, susiję su įsisąmonintos informacijos, formų – mažų (stereotipų), vidutinių (šablonų, pavyzdžių) ir didelių (paradigmų) – perdirbimu, siekiant priimti sprendimą (Sternberg, 2002).

Metodika (gr. *methodikē*) – darbo atlikimo būdų visuma, praktika; techninių operacijų ir veiksmų visuma, jų seka ir tarpusavio ryšys (Tidikis, 2003).

Metodas (gr. *methodos* – tyrimo kelias) – tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai taikoma siekiant tam tikro tikslo; reiškinių faktų tyrimo, pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės būdas (Tidikis, 2003).

Metodologija – mokslinio pažinimo principai, mokslinės procedūros logika (Leonavičius, Tureikytė, 2004).

Modelis – schematinis sistemos, teorijos ar reiškinių aprašymas, atitinkantis jų žinomas ar numanomas savybes, galimas naudoti tolesnėms jų studijoms (Balvočiūtė, Skučikienė, 2007).

Motyvacija – tai elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai, motyvacija nukreipia žmogaus elgesį tinkama linkme ir padeda palaikyti jį per visą žmogaus darbinės veiklos periodą (Robbins, 2012).

Nuostata – palanki arba nepalanki tam tikro dalyko ar asmens vertinimo reakcija, dažnai pagrįsta įsitikinimais, išreiškiama jausmais ir elgesiu (Myers, 2008a; 2008b).

Organizacinis pokytis – naujos idėjos ar elgesio pajavairinimas, perėmimas, tradicinio mąstymo būdo, nuostatų keitimas (Oškutienė, Korsakienė, 2012).

Organizacijos kultūra – organizacijos elgesio išraiška, susiformavusios kolektyvinės prielaidos ir nuostatos, kurių organizacija laikosi (Jucevičius, 1998).

Organizacinė kultūra – pagrindinių prielaidų kompleksas, atrastas ar sukurtas grupės tam, kad jos nariai išmoktų susidoroti su išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemomis. Šis kompleksas turėtų funkcionuoti gana ilgai, kad patvirtintų savo pagrįstumą, todėl turi būti perduodamas naujiems organizacijos nariams, kaip teisingas mąstymo ir jausmų būdas minėtų problemų atžvilgiu (Schein, 2004; 2010).

Organizacijos misija – tai organizacijos veiklos paskirtis, vaidmuo, jos veiklos ribos ir esmė (Jucevičius, 1998).

Organizacinės kultūros orderinė koncepcija – tai orderinė socialinio ir psichologinio OK tyrimo metodologija – metodologinių principų ir modelių, nukreiptų į sekos ir etikos konceptus bei jų tarpusavio ryšius, lygių sistema (Аксеновская, 2007).

Pasąmonė – įvaizdžio pobūdis, verbalinis mąstymas, nukreiptas inicijuoti ir brandinti idėjas, papildytas emocinio įvertinimo funkcija. Pasąmonė, atsižvelgiant į mokslo sritį, dar gali būti traktuojama kaip intuityvus mąstymas arba tiesiog intuicija. Žmogaus vidinis pasaulis – sąmoningos mintys pasąmonėje (sudaryta, remiantis Wegner, 2003; Wilson, 2004; Schooler, 2002).

Procesas – abstrakcija realybėje, kurios neįmanoma pajusti ir mechaniškai suskaidyti į elementus. Tai judėjimas, kuriantis įvairovę, judėjimas laike ir / ar erdvėje (Kvedaravičius, 2006). Tai tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri išteklius paverčia produkcija (LST EN ISO 9001:2015).

Refleksija – įgytas sąmonės gebėjimas susikonsoliduoti ir suvokti save kaip daiktą, pasižymintį specifine reikšme ir specifiniu stabilumu, t. y. gebantį ne tiesiog pažinti, o pažinti save, ne tiesiog žinoti, o žinoti, ką žinai (*Тейяр де Шарден*, 1987).

Sintezė – psichikos veikimas, derinant objektus pagal būdingus bendrus atrankos požymius. Objektų sintezė gali būti atliekama panaudojant tiek neesmines (atsitiktines), tiek esmines (dėsningas) savybes (*Sternberg*, 2008).

Stimulas – automatinės biologinės žmogaus organizmo reakcijos į tam tikrą dirgiklį (*Sternberg*, 2008).

Vadovavimas – tai įtakos darymas susiejant individualias grupės narių pastangas, siekiant bendrų organizacijos tikslų (Dinh ir kt., 2014).

Vadovavimo įtaka – vadovavimo procese įtaka pasireiškia dalyvaujančiųjų (vadovo ir pavaldinių) sąveika, ją įvertinti galima tik procesui pasibaigus, analizuojant vadovavimo aspektus ir rezultatus, kurie priklauso nuo konkretaus tyrėjo pasirinkimo (Allio, 2012).

Vadovo emocinė kompetencija – tai vadovo įgūdžių, padedančių suprasti savo ir darbuotojų emocijas bei jausmus, visuma, gebėjimas juos valdyti, atsižvelgiant į verslo situaciją ir siekiant organizacijos veiksmingumo (darbo autorius).

Valdymas – kryptinga veikla, apimanti visą procesą, kreipianti į rezultatus ir veiklos efektyvumą visoje ekonominėje grandinėje (Drucker, 2005).

Veikla – žmogaus, kaip sociokultūros, raiškos būdas, paleidžiantis dirbtinius procesus. Veiklos išeiga yra galutinis veiklos, kitaip sakant, dirbtinio proceso rezultatas (Kvedaravičius, 2006).

Vertybės – esminiai įsitikinimai, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būdas asmeniškai ar socialiai priimtinesni už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą (Rokeach, 2001).

Santrumpos

EI – emocinis intelektas

OK – organizacinė kultūra

SPSS – speciali statistinė programinė įranga (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*), leidžianti vartotojams atlikti visą duomenų analizę (Pukėnas, 2009)

TA – transakcinė analizė

NLP – neurolingvistinis programavimas

EQ – emocinio intelekto koeficientas

ICF – Tarptautinė trenerių (repetitorių) federacija (angl. *International Coach Federation*)

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacinės kultūros tema jau ne vieną dešimtmetį yra didelio valdymo srities specialistų praktikų ir mokslo bendruomenės susidomėjimo akiraityje (Schein, 2004; 2010; Spivak, 2001; Зеленова, Зинковский, 2008; Mintzberg, Alstrend, Lempel, 2000; Cameron, Quinn, 2001 ir kt.). Tai susiję su dviem pagrindiniais aspektais. *Pirmasis* – didėjantis nematerialaus organizacijų turto vaidmuo konkuruojant. Šiuolaikinės investicijų ir technologijų rinkos leidžia kopijuoti beveik visus materialiuosius konkurencinius pranašumus ir paversti konkurenciją nuožmia kainų konfrontacija, kurioje nugalėtojai paprastai tampa organizacijos iš Pietryčių Azijos. Tik unikali organizacinė kultūra leidžia organizacijoms kurti tvarias kompetencijas, susiejančias verslo vystymo, inovacijų, technologijų paieškos ir jų diegimo būdus, bei pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Praktika parodė, kad „nusipirkti“ konkurencinius pranašumus, kurie būtų pagrįsti unikalia organizacine kultūra, net visos organizacijos perėmimo atveju yra labai sunku. *Antrasis aspektas*, pagrindžiantis didėjančią domėjimąsi organizacine kultūra, susijęs su didelėmis organizacijų nesėkmėmis vykdant strategines transformacijas, kurias mokslininkai ir praktikai įvardija kaip organizacinės kultūros valdymo klaidą. Dažniausia didžiausią ekonominę žalą organizacijoms atneša organizacinės kultūros valdymo klaidos, vykdant tarptautinę ekspansiją, kultūrų integracijos klaidos sandorių procese „Mergers and Acquisitions (M&A)“ ir klaidingas organizacinės kultūros įtakos, įgyvendinant naują strategiją, įvertinimas.

Organizacinė kultūra suvokiama kaip sudėtinga sistema, ypač svarbi organizacijoms, siekiančioms ne tik pritraukti ir išsaugoti kompetentingus darbuotojus, bet ir užtikrinti norimą kryptingą jų elgseną, teigiamą požiūrį į darbą, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Be to, pastaruoju metu vis dažniau vadybos moksluose ir praktinėje veikloje pastebimas dėmesys vadovų emocinėms kompetencijoms. Pabrėžiama, kad žmogaus sėkmę didžia dalimi lemia jo gebėjimas suprasti ir valdyti savo bei aplinkinių emocijas (Goleman, 2005). Žmonių emocinė patirtis skiriasi daugeliu aspektų: išgyvenimų intensyvumu, gebėjimu identifikuoti ir analizuoti emocijas, jas valdyti, panaudoti siekiant koreguoti savo ir kitų elgesį ir t. t. (Lekavičienė, Antinienė, 2014). Būtent tai lėmė naujo – emocinio intelekto – konstrukto atsiradimą psichologijoje (Mayer ir Salovey, 1997). Kitų žmonių ir savų emocijų pažinimas bei supratimas, jų valdymas ir kontrolė, empatija, kitos savybės skatina efektyvų tarpasmeninį bendravimą, teigiamai veikia individualius sprendimus ir apskritai asmens psichologinį funkcionavimą. Todėl teiginys, kad emocinis intelektas yra gana patikimas asmeninio ir profesinio gyvenimo sėkmės rodiklis, yra pagrįstas. Daugelio autorių (Bourey ir Miller, 2001; Mayer, Roberts ir Barsade, 2008 ir kt.) nuomone, emocinis intelektas gali ir turėtų būti ugdomas kaip kompetencija ir kognityvinė bei asmenybės charakteristika. Apibūdinus ir suvokus organizacinę kultūrą ir emocinį intelektą kaip organizacijų veiklos sėkmei svarbius reiškinius, jie tapo reikšmingomis teorinių ir empirinių tyrimų sritimis (Mikolajczak, 2009; Ashkanasy, Daus, 2005; Mayer ir kt., 2008). Pastaruoju metu atlikta pagrindinių organizacinės kultūros formavimo ir vystymo kryptių analizė parodė, kad, pirma, didėja šių tyrimų teminė įvairovė (pirmiausia konkrečių mokslų), ir, antra, vis dar mažai yra conceptualių, apibendrinančių darbų, skirtų organizacinei kultūrai (ypač socialinių ir psichologinių) (Cameron ir Quinn, 2011; Аксеновская, 2008; Spivak, 2001; Rjuttinger, 1992; Соломанидина, 2007; Люсин, 2006 ir kt.). Šiuo metu galima skirti tris pagrindines problemų grupes, kurios lemia organizacinės kultūros mokslinių tyrimų ir jos vystymo svarbą. Pirmą problemų grupę lemia globalizacija, šios problemos susijusios su pasaulinės kultūros formavimu. Antrą – šalyje vykstančios politinės ir socialinės bei ekonominės transformacijos, šios problemos susijusios su naujo kultūrinio visuomenės identiteto kaip visumos ir jos konkrečių posistemio lygių formavimu. Tarp pastarųjų ypač svarbios verslo organizacijos, kurių dėka plėtojama nacionalinė ekonomika ir konkuruojama pasaulio mastu. Trečioji problemų grupė – tai mokslinės problemos, kurias lemia psichologijos veiksmų poveikis sprendžiant visuomenės problemas. Tarp šių problemų yra metodologinių prieigų, teorinių modelių ir psichologinių technologijų, atitinkančių laiko realijas bei pasaulyje ir šalyje susiklosčiusias situacijas, kūrimo problemų.

Šiuo metu nekyla abejonių, kad organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių sėkmės veiksmų ir galingas organizacijų vystymo šaltinis. Teiginį, kad organizacinė kultūra turi įtakos gamybos ir finansiniams rodikliams, savo darbuose patvirtino Vakarų mokslininkai K. S. Cameron, D. R. Ettington (1988), D. R. Denison, A. K. Mishra

(1995), H. Trice, J. Beyer (2003). Tyrėjai S. W. J. Kozlovski, G. T. Chao, E. M. Smith, J. Hedlung (1993) savo darbuose atskleidė tiesioginę organizacinę kultūrą ir profesinių darbuotojų charakteristiką, tokių kaip moralės savybės, lojalumas, produktyvumas ir kt., ryšį. Lietuvos organizacijoms organizacinę kultūrą vystymas – ypač aktualus. Globalios konkurencijos sąlygomis, kai šalies vidaus rinkoje veiklą vykdo ir konkurentai iš Vakarų, turintys didelius finansinius išteklius, galimybes ir gebėjimus išlikti rinkoje, šalies organizacijų pozicijų stiprinimas visų pirma siejamas su žmogiškaisiais ištekliais, stipriomis organizacinėmis tradicijomis, komunikacijos kultūra ir kt.

Organizacinė kultūra veikia žmones, jų moralę, emocinę būseną ir lemia atsidavimą darbui. Todėl neįsivaizduojama, kad organizacijos yra suinteresuotos turėti stiprią organizacinę kultūrą. Tyrimai rodo, kad organizacijos sėkmė labai priklauso nuo kolektyve susiformavusios organizacinės kultūros. Pastaroji apima visus kiekvienos organizacijos veiksmus ir santykius, jos dėka sutelkiamas kolektyvas ir taip didinamas jo produktyvumas. Be to, organizacinė kultūra padeda kurti išorinę organizacijos įvaizdį, apibūdina santykių su tiekėjais, klientais ir partneriais pobūdį, dėmesys sutelkiamas į pagrindines strategines kryptis, atsižvelgiant į nustatytą organizacijos misiją. Daugelis mokslininkų, tyrinėjančių organizacijas ir jų problemas (Shein, 1996; Peters ir Waterman, 2004; Martin ir Frost, 2012; Cameron ir Quinn, 2011; Denison, 1991; Deal ir Kennedy, 2000; Harrison, Stokes, 1992; Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990 ir daugelis kitų), pabrėžia kultūros įtaką jų veiklos rezultatams bei darbuotojų pasitenkinimui. Akivaizdu, kad konkurencijos sąlygomis būtina kelti aukštesnius reikalavimus ne tik produkto / paslaugos kokybei ir kiekybei, bet pagrindinį dėmesį skirti tiesioginiams darbo proceso dalyviams: įmonių darbuotojams, vadybininkams, vadovams.

Pažangūs vadovai savo organizacijos kultūrą traktuoja kaip galingą strateginį instrumentą, leidžiantį visus jos padalinius ir darbuotojus kreipti į bendrus tikslus, didinti darbuotojų iniciatyvumą, užtikrinti lojalumą ir palengvinti bendravimą (Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Šimanskienė, 2008; Lakomski, 2001 ir kt.). Tačiau organizacijų vadovams ir darbuotojams dažnai trūksta tikslingos organizacinės kultūros formavimo žinių bei įgūdžių. Be abejo, vadovai ir vadybininkai yra įvaldę tam tikrus instrumentus, tačiau to nepakanka, siekiant efektyvaus darbo šia kryptimi. Pastaruoju metu pabrėžiama, kad vadovo sėkmę lemia jo emocinio intelekto lygis. *Emocinio intelekto* sąvoka apima daug įvairių komponentų, kurie turi įtakos veiklos produktyvumui: tai motyvacija, savigarba, galbūt net nuotaika ir optimizmas.

Per pastarąjį dešimtmetį emocinio intelekto koncepcija, kaip tradicinio intelekto alternatyva, vadybos moksle tapo plačiai žinoma. Daugelis šios koncepcijos šalininkų teigia, kad emocinis intelektas organizacijoms labai naudingas. Organizacijų vadovų gebėjimas užmegzti psichologinius ryšius, disponavimas tikslų, veiksmų ir idėjų derinimo mechanizmais, gebėjimas įtikinti žmones, juos paskatinti, puoselėti su jais nekonfliktinius santykius didele dalimi lemia galimybę pasiekti nustatytus organizacijos veiklos strateginius ir taktinius tikslus. Būtent dėl bendro tikslo, kuris įmanomas

tik bendrų pastangų dėka, ir vykdomas komandinis darbas (Barbuto, Wheeler, 2006b; Khatri, 2005; Goleman, Boyatzis, McKee, 2013, kt.).

Profesinė organizacijų vadovų veikla pasižymi didele emocine įtampa, kurią sukelia aukštas atsakomybės lygis ir tarpasmeninių santykių intensyvumas. Daugeliu atvejų emocionalumas (emocijų išreiškimas darbe, emocinių būsenų perdavimas ir pan.) priešpriešinamas racionalumui (Berkowitz, 1989; Brenner, 1988; Brown, 2003; Brown, Moshavi, 2005; Burrough ir Helyar, 2009; Eron ir kt., 1983; Campos, Barret, 1984; Mainiero, 1986 ir kt.). Emocionalumas dažnai vertinamas kaip profesinių klaidų priežastis, priimamų sprendimų kokybės ir veiklos efektyvumo mažinimo veiksnys (Ashforth ir Humphrey, 1995; Burrough ir Helyar, 2009). Tačiau pastarojo dešimtmčio tyrimai atskleidė, kad, nepaisant vyraujančių nuomonių, emocijos netrukdo sprendimų priėmimo procesams (dėl to nebūtina jų šalinti ar mažinti), veikia kaip „patarėjai“, perduodantys signalus, kurie padeda optimaliai pasirinkti (Ameriks, Wranik ir kt., 2007; Ameriks, Wranik, Salovey, 2009).

Šiuolaikinėms organizacijoms kylantys iššūkiai skatina jų vadovus ugdytis gebėjimus atlikti aktyvią sprendimams priimti būtinos informacijos paiešką, atpažinti kliento emocinę būklę, adekvačiai interpretuoti gautą informaciją įvertinant jos pobūdį, išsamumą, patikimumą ir t. t. Vadovas turi gebėti bendrauti su savo partneriais, pavaldiniais, aukščiausia vadovybe taip, kad galėtų pasiekti numatytus tikslus, gauti norimą efektą (elgesio, minčių, idėjų, požiūrių ir kt. pokyčiai). Emocinis intelektas yra vienas svarbių efektyvaus valdymo veiksmų tais šios veiklos aspektais, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais. Tad emocinio intelekto problemos analizė ypač aktuali organizacinės kultūros formavimo požiūriu. Emocinis vadovo intelektas, šios srities mokslininkų nuomone, yra vienas svarbiausių organizacinės kultūros aspektų. Šių gebėjimų ugdymas gali labai pagerinti vadovų / vadybininkų profesinės veiklos efektyvumą valdymo srityje. Ypač tuos profesinės veiklos aspektus, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniu bendravimu.

Taigi vadovų gebėjimas atpažinti ir interpretuoti emocijas, kurios kyla veiklos procese, jas išnaudoti sprendžiant valdymo problemas, kurių kyla siekiant didinti organizacijos veiklos efektyvumą, nusako šiame darbe atliekamo tyrimo problemos specifiką. Produktyvus šiuo požiūriu būdas, nagrinėjantis vadovo emocinį intelektą kaip kognityvinį gebėjimą suvokti, analizuoti emocijas, jas pasitelkus gerinti mąstymo efektyvumą, suprasti emocijas ir jų raišką, refleksyviai jas reguliuoti (Mayer, Caruso, Salovey, 1999).

Emocinio intelekto lygio įvertinimas formuojant organizacinę kultūrą, galimybes jį ugdyti rengiant valdymo specialistus, kurie galėtų vykdyti organizacinius pokyčius, įgalina efektyviau spręsti problemas, su kuriomis susiduria moderni verslo bendruomenė. Šiomis sąlygomis ypač svarbu ištirti emocinio intelekto įtaką asmenybės veiklos efektyvumui, kuris ne tik leidžia susisteminti ir profesionaliai kontroliuoti vadovo gebėjimų raišką, bet ir greitai bei patikimai įvertinti asmenybės potencialą, prognozuoti jo vadovavimo veiklos sėkmę.

Galimybės pagerinti organizacinę kultūrą įvertinant vadovo asmenybės emocinio intelekto ugdymą atveria naujas inovacines verslo bendruomenės vystymosi perspektyvas.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis

Mokslinė problema. Kompleksinio tyrimo instrumento, metodikos OK ir vadovo EI sąsajoms nustatyti bei pagrįsti, kuriuos galima būtų taikyti siekiant patobulinti OK organizacijoje, nesukurta. Disertacijoje sukurta OK ir EI tyrimo bei OK formavimo, pasitelkiant vadovo EI, metodologija užpildytų šioje tyrimų srityje esančią spragą, padėtų tobulinti organizacijų OK.

Disertacijoje keliamas *probleminis klausimas*: kokia yra vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros tarpusavio sąveika ir kaip ji galėtų būti panaudota formuojant organizacinę kultūrą?

Organizacinė kultūra pradėta nagrinėti XX a. pirmojoje pusėje. 1930 metais amerikiečių sociologo ir psichologo, tyrinėjančio žmonių santykių problemas, E. Mayo išvados, nagrinėjant „Western Electric“ darbuotojų darbo produktyvumą, akcentuojant individo buvimo organizacijoje įprasminimą ir „grupinių jausmų“ puoselėjimą, pagrįstą bendromis grupinėmis vertybėmis, tapo impulsu tęsti darbuotojų elgesio tyrimus jų organizacijos kultūros požiūriu (Sheldrake, 1996).

1960 metais amerikiečių sociologas M. Dalton (2013) atliko organizacinių kultūrų ir subkultūrų atsiradimo veiksmų tyrimus, remdamasis skirtingais darbuotojų poreikiais. Kartu su M. Dalton Tavistocko instituto sociologų grupė organizacijas nagrinėjo kaip kultūros sistemas (Grugulis, Dundon and Wilkinson, 2000).

1980–1990 metais organizacinės kultūros fenomenas atsidūrė daugelio tyrėjų dėmesio centre. Tuo laikotarpiu publikuoti W. Ouchi (1993), T. Peters, R. Waterman (2004), T. Deal ir A. Kennedy (2000) darbai, kuriuose organizacinė kultūra nagrinėta kaip svarbus organizacijos ekonominio efektyvumo veiksnys. Be to, šiame dešimtmetyje Kanadoje ir Europoje įvyko penkios svarbios mokslinės konferencijos organizacinės kultūros, organizacinio folkloro ir simbolikos klausimais.

Organizacinės kultūros koncepcinių pagrindų tyrimus atliko K. Cameron ir D. Ettington (1988), kiekybinius ir kokybinius organizacinės kultūros įvertinimo metodus pasiūlė R. F. Zammuto (1991), E. Schein (2001) organizacinę kultūrą nagrinėjo dinamikos, adaptacijos ir integracijos požiūriais.

Nemažai mokslinių darbų skirta organizacinės kultūros efektyvumo įvertinimo kriterijų ir kultūrologinių organizacinių pokyčių aspektų valdymo metodikų sukūrimui.

Lietuvos mokslinėje literatūroje pabrėžiama lyderiavimo įtaka kolektyvo socialinio ir psichologinio klimato būklei bei dinamikai. Iš Lietuvos mokslininkų, atliekančių mokslinius organizacinės kultūros tyrimus, pažymėtini L. Šimanskienės (2002; 2008a; 2008b), L. Šimanskienės ir T. Tarasevičiaus (2010), L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010), P. Zakarevičiaus (2004), B. Melniko (2008), S. Staniulienės ir

D. Dilienės (2014), J. Vveinhardt (2011), A. Patapo ir G. Lebenskytės (2011), V. Grublienės ir A. Urbonaitės (2014) darbai.

Remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2006) klasifikacija, galima skirti dvi pagrindines organizacinės kultūros tyrimų kryptis – funkcinę ir semiotinę. Pirmajai grupei priskirtini specialistai, kurie organizacinę kultūrą nagrinėja kaip vieną iš organizacijos valdomų veiksnių, lemiančių organizacinį efektyvumą (Peters ir Waterman, 2004; Parsons, 1961; Donaldson, 2006; Alvesson, 1993; Schein, 2001; Томилов, 2000). Pagal antrąją, semiotinę, kryptį organizacijos kultūra analizuojama kaip organizacijos esmė nacionalinės kultūros fone. Šio požiūrio šalininkai neigia tiesioginio poveikio organizacinės kultūros formavimui ir dinamikai galimybę, nagrinėja ją veikiau kaip realybę, į kurią svarbu atsižvelgti valdant organizaciją (Meyerson ir Martin, 1987; Meyerson, 1991; Pettigrew, 1979; Silverman, 1993).

Problemos ištirimo lygio analizė leidžia daryti išvadą, kad, nepaisant organizacinės kultūros tyrimų gausos, tolesnis organizacinės kultūros formavimo mechanizmų ir jos įtakos organizacijos funkcionavimui tyrimas išlieka aktualus ir svarbus, siekiant, kad organizacija veiksmingai funkcionuotų. Atsižvelgiant į nuolat kintančias socialines ir ekonomines, politines ir konkurencines organizacijų funkcionavimo sąlygas, kyla poreikis suformuoti organizacinės kultūros sampratos esmės atskleidimo metodą, įvertinantį organizacijų vadovų emocinį intelektą.

Pastaraisiais dešimtmečiais asmenybės emocinis intelektas, gebėjimas suprasti žmones ir mokėti elgtis socialinėje aplinkoje – tyrinėtojų dėmesio centre. Mokslinėje literatūroje gausu emocinio intelekto apibrėžimų, mėginimų jį skirstyti į kelis ar net keliolika tipų. Šiuo metu visa emocinio intelekto teorijų ir koncepcijų įvairovė sutelkiama į dvi pagrindines grupes: mišrūs modeliai (Bar-On, 2000; 2006; Goleman, 1999; 2003; Boyatzis ir Sala, 2004; Boyatzis ir kt., 2000; Petrides ir Furnham, 2000a; 2000b; 2001; 2003, kt.) ir gebėjimų modeliai (Mayer ir Geher, 1996; Mayer, Salovey, 1993; 1997; Mayer, Salovey, Caruso, 1999; 2002; 2004; Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003). Lietuvos mokslininkai šį konstrukta nagrinėja metodiniu lygmeniu ir praktiniame kontekste (Keršienė, 2010; Trakšėlys, 2008; Lekavičienė, 2000a; 2000b; Lekavičienė, Remeikaitė, 2002; 2004; Kušlevič-Veršėkienė, Pukinskaitė, 2009; Antienė, Lekavičienė, 2012, kt.).

Šis disertacinis tyrimas remiasi žymiausių OK tyrimo metodikų (Mayer, Caruso, Salovey, 1999; Cameron ir Quin, 1999; Аксеновская, 2008; Hall, 2005; Denison, 2005; Кравцова, 2011; Šimanskienė, 2008b) bei pagrindinių EI diagnostikos metodikų (Bar-On, 2004; Goleman, 2005; Nowack, 1992; 2003; Люсин, Марютина ir kt., 2004; Люсин, 2006; Boyatzis, 2007) analize. Ja remiantis atskleista OK sampratos esmė, struktūra ir svarba organizacijos vystymui bei vadovo gebėjimui suprasti asmenybės požiūrius, išreiškiamus emocijomis ir emocinei sferai valdyti grindžiant sprendimų priėmimu. Pasiūlytas organizacinės kultūros formavimo modelis, pagrindžiantis sudėtingą emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąveiką.

Tyrimo objektas – organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą.

Tyrimo tikslas: nustatyti organizacinės kultūros formavimo kriterijus, atskleidžiant vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajas, sukurti organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, modelį, pateikti jo pritaikomumo rekomendacijas.

Atsižvelgiant į disertacinio tyrimo tikslą, sprendžiami šie **tyrimo uždaviniai**:

- 1) atlikti pagrindinių organizacijos organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto elementinės sandaros, jų formavimo ir vystymo krypčių bei metodologinių požiūrių teorinę analizę, atskleidžiant vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajas;
- 2) sukurti organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, modelį;
- 3) sudaryti organizacijos OK ir vadovo EI tyrimo instrumentą, remiantis pagrindinių organizacinės kultūros ir emocinio intelekto reiškinių užsienio bei šalies autorių tyrimo rezultatais ir ekspertiniu vertinimu;
- 4) pagrįsti tyrimo duomenų analizės metodus, nustatyti organizacijos organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto raišką bei tarpusavio sąsajas;
- 5) pateikti organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, modelio pritaikomumo rekomendacijas.

Metodologinis tyrimo pagrindas. Organizacinės kultūros problemos tyrimų pradžia priskiriama užsienio mokslininkų darbams: K. S. Cameron, D. R. Ettington (1988); K. S. Cameron ir R. Quinn (2006); G. Morgan (2006); T. J. Peters, R. H. Waterman (2005); V. Sathe (1983); K. Fletcher ir F. Jones (1992); H. Walker, G. Symon, B. Davies (1996); G. H. Hofstede (2001); G. H. Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv, G. Sanders (1990); E. H. Schein (1992; 1985, 1990), kt.

Vienas šio fenomeno pradininkų E. H. Scheinas (1992) organizacinę kultūrą nagrinėjo kaip sudėtingą, daugialypį reiškinį, turintį savo struktūrą ir elementinę sudėtį bei esantį trijų lygmenų: paviršinio (artefaktų), vidinio (vertybių) ir giluminio (bazinių vaizdinių [archetipų]). Labai populiarius OK tyrimo metodus, G. Hofstede sukurtas 1980 m. Autorius puikiai žinomas dėl savo novatoriškų tarpkultūrinių grupių ir organizacijų tyrimų. Žymiausiu laikomas jo darbas – įvairių tautų kultūros charakteristikų nustatymas įvertinant penkis indikatorius: valdžios distancijos, individualizmo (atskirumo), vyriškumo (rezultato bet kokia kaina siekimas), siekimas išvengti netikrumo, trumpalaikės / ilgalaikės orientacijos į ateitį (strateginis mąstymas). Vėlesni G. Hofstede tyrimai, atlikti bendradarbiaujant su M. Bond ir K. Luk (1993), labiau orientuoti į OK rodiklius, šiandien šių autorių tyrimo metodika apima šešis OK apibūdinančius rodiklius: 1) kultūra, orientuota į procesą; 2) kultūra, orientuota į darbą; 3) profesinė kultūra; 4) atvira sistema; 5) griežta kontrolė; 6) pragmatinė kultūra.

G. K. Cameron ir R. Quinn (2011) išplėtė organizacinių kultūrų tipologijos vaizdinį ir pasiūlė jų diagnostikos bei matavimo instrumentus. Britų mokslininkai K. Fletcher ir F. Jones (1992) sukūrė taikomųjų uždavinių sprendimo metodą, kuris remiasi organizacinės kultūros vaizdiniu, kaip darbuotojų kognityvinėmis juos supančios organizacinės aplinkos interpretacijomis.

Minėtų tyrėjų darbuose sukurtas sąvokinis aparatas organizacinės kultūros plėtos klausimu, pasiūlytos įmonės organizacinės kultūros klasifikacijos, pateikti požiūriai dėl jos formavimosi.

Pastarąjį dešimtmetį nemažą indelį į OK tyrimus įnešė Lietuvos mokslininkai. L. Šimanskienės (2002; 2008a; 2008b), L. Šimanskienės ir T. Tarasevičiaus (2010), L. Šimanskienės ir J. Paužuolienės (2010), J. Vveinhardt (2011), Č. Purlio (2009), S. Staniulienės (2010), D. Štreimikienė, A. Mikalauskienė (2012), V. Liesionio, D. Dilienės (2012), A. Patapo, G. Labenskytės (2011) ir kt. tyrėjų darbuose organizacinės kultūros, kaip galingo vadybos ir valdymo metodo, formavimas nagrinėjamas dvasinio ir etinio, vertės ir semantinės problematikos, socialinio pažinimo ir tarpkultūrinės sąveikos kontekste.

Šio disertacinio darbo tyrime remtasi šių autorių idėjomis ir požiūriais:

– L. Šimanskienės (2002; 2008a; 2008b; 2010), J. Vveinhardt (2011), Č. Purlio (2009), A. Patapo, G. Labenskytės (2011), J. Paužuolienės, V. Docienės, A. Vaitiekiaus (2014), S. Staniulienės (2010), S. Staniulienės ir D. Dilienės (2014) organizacinės kultūros fenomeno, jos elementinės sudėties, organizacinės kultūros tyrimo problemų ir galimybių požiūriais;

– J. Meyer, D. Caruso ir P. Salovey (2004; 2003; 2002; 1999), J. Mayer, P. Salovey (1993; 1997), J. Mayer, G. Geher (1996), K. V. Petrides, A. Furnham (2000a; 2000b; 2001; 2003), K. V. Petrides, R. Pita ir F. Kokkinaki (2007), J. N. Hall (2005), D. V. Liusino, O. Mariutina, O. Stepanova (Люсино, Марютина, Степанова, 2004), R. Lekavičienės, I. Remeikaitės (2002), A. R. Lekavičienės ir D. Antinienės (2014) emocinio intelekto, kaip pažinimo ir afekto vienybės, paskirų jo komponentų (motyvacija, ekspresija, emocinė savireguliacija) požiūriais. Emocinis intelektas apibūdinamas kaip gebėjimas suprasti savo ir aplinkinių emocijas bei jas valdyti. Be to, remtasi J. N. Hall (2005), D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee (2013) ir kt. požiūriais apie emocinio intelekto įtaką profesinės veiklos efektyvumui.

E. H. Scheino (1985, 1992), L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2008), L. N. Aksenovskaja, T. U. Bazarov (2011), A. K. Kravcova (Кравцова, 2011) požiūriai į valdymą, kaip sąveiką tarp dalyvių bendros organizacijos valdymo veiklos jos tikslų siekimo procese. Autorių teigimu, socialinių ir psichologinių vadovo EI charakteristikų ugdymas daro įtaką organizacijos valdymo modelio pasirinkimui, kuris lemia OK pokyčius.

Atsižvelgiant į nusibrėžtus tyrimo uždavinius, disertacinis tyrimas atliktas šiais etapais:

1 etapas skirtas šalies ir užsienio autorių požiūrių apie emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sampratų esmę bei struktūrą analizei. Nagrinėjamos organizacinės kultūros funkcijos ir jų charakteristikos. Siekiama atskleisti emocinio intelekto socia-

linių ir psichologinių charakteristikų įtaką organizacijos darbuotojų elgsenai, jų nuostatomis bei organizacinei kultūrai. Tyrimo metodai: analizės ir sintezės, palyginimo ir apibendrinimo.

2 etapas – organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, metodologinis pagrindimas: metodologinių požiūrių analizė, vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros tyrimų metodikų analizė; empirinio tyrimo metodika: tyrimo eigos konstravimas, tiriamųjų atranka ir tyrimo instrumentų pagrindimas. Tyrimo metodai: tyrimo imčiai sudaryti pasitelktas tikslinės atrankos metodas; tiriamųjų atrankos kriterijai: tyrimo dalyvių, kaip gerai žinomų logistikos paslaugas teikiančių organizacijų vadovų, statusas; stabili organizacijos reputacija, misija ir strategija, veiklos rodikliai; lyginamoji alternatyvių organizacijų analizė rinkos dalies požiūriu.

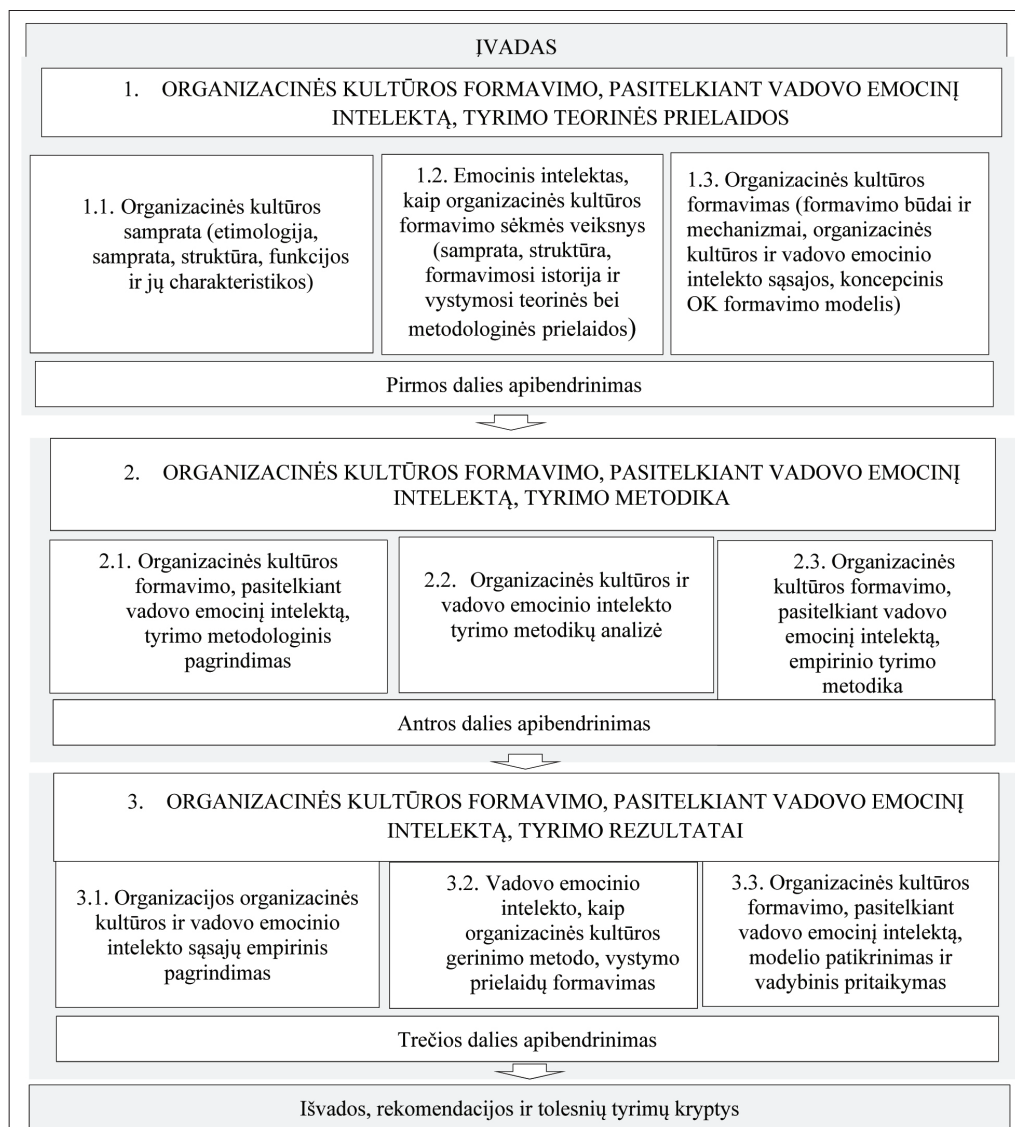
3 etapas – vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros tarpusavio sąsajų tyrimas, jo rezultatų validumo pagrindimas. Remiantis tyrimo rezultatais, konstruojamas organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, kaip organizacinės kultūros gerinimo metodą, teorinis modelis. Taikyti metodai: individualus ir grupinis pokalbiai; nestruktūruotas interviu; ekspertinis vertinimas ir anketinė apklausa, naudojant uždarąjį klausimyną; tyrimo duomenų analizės ir sintezės, palyginimo ir modeliavimo.

Klausimynas sudarytas, remiantis emocinio intelekto (Salovay, Mayer, 1990; Mayer, Salovey, Caruso, 1999; Mayer, Salovey, 1997; Bar-On, 2000; Sternberg, 2002, Goleman, 2003; 2005; Nowak, 1992; 2003; Lekavičienė ir Antinienė, 2014) ir organizacinės kultūros (Hofstede, 2001; Hofstede ir kt., 1990; Cameron ir Ellington, 1988; Cameron ir Quinn 2006; 2011; Šimanskienė, 2008b; Fey ir Denison, 2003; Denison, 2005) tyrimo metodikų analize.

4 etapas – vadovo emocinio intelekto, kaip organizacinės kultūros gerinimo metodo, ugdymo prielaidų formavimas, organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, modelio pagrindimas ir vadybinis pritaikymas. Tyrimo metodai: analizės ir sintezės, palyginimo ir modeliavimo.

Tyrimo duomenys apdorojami taikant kokybinę (dedukcijos ir indukcijos) bei kiekybinę analizes, interpretacijos metodus: struktūriniu požiūriu siekta atskleisti koreliaciją tarp socialinių ir psichologinių vadovo emocinio intelekto bei organizacinės kultūros charakteristikų. Empirinio tyrimo duomenims analizuoti taikomi daugiamačiai statistiniai metodai: aprašomoji statistika (absoliutūs ir procentiniai dažniai, reikšmių vidurkiai ir statistiniai nuokrypiai); patikimumo analizė (Cronbacho alfa); faktorinė analizė (statistinių ryšių stiprumas, tarpusavio priklausomybės dėsningumas); dispersinė analizė (ANOVA). Hipotezėms patvirtinti arba paneigti bei išvadoms suformuluoti taikyta loginė analizė. Matematinis duomenų apdorojimas atliktas *Excel* ir *SPSS* (17,5) programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*).

Disertacijos tyrimo struktūra. Disertaciją sudaro 3 dalys. Disertacijos tyrimo loginė schema pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

Pirmoje disertacijos dalyje „Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo teorinės prielaidos“ atskleidžiama organizacinės kultūros sampratos etimologija, analizuojama sampratos esmė ir struktūra, organizacinės kultūros funkcijos ir jų charakteristikos, formavimo būdai bei mechanizmai. Analizuojama *emocinio intelekto* sąvokos samprata, jos formavimosi istorija, vystymosi teorinės

ir metodologinės prielaidos. Šioje dalyje teoriškai pagrindžiamos organizacijos organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto socialinių ir psichologinių charakteristikų sąajos. Sudarytas koncepcinis organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, modelis.

Antroje disertacijos dalyje „Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo metodika“ aptariami tyrimo metodologiniai požįūriai, analizuojamos organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto tyrimo metodikos, apibręžiant empirinio tyrimo instrumento sudarymo sąlygas, pagrindžiama tyrimo metodika, nustatomas tyrimo nuoseklumas. Aprašoma tyrimo instrumento ekspertinio vertinimo eiga ir rezultatai, pristatomos instrumento korekcijos.

Trečioje disertacijos dalyje „Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo rezultatai“ empiriškai pagrindžiamos organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto sąajos, formuojamos vadovo emocinio intelekto, kaip organizacinės kultūros gerinimo metodo, vystymo prielaidos, pateikiamos organizacinės kultūros formavimo modelio pritaikomumo rekomendacijos.

Mokslinio darbo naujumas. Darbo mokslinį naujumą nusako jame iškelta ir išspręsta mokslinė OK formavimo, pasitelkiant vadovo EI, teorinio ir metodologinio pagrindo bei konkrečių rekomendacijų parengimo problema, ypač svarbi, siekiant tvaraus organizacijų funkcionavimo rinkos ekonomikoje.

Gauti tokie svarbūs moksliniai rezultatai:

- 1) Remiantis OK apibręžimų analize, sudaryta jų klasifikacija, atsižvelgiant į apibręžiančias savybes, ir patikslinta OK samprata: OK apibręžta kaip pagrindinių vaizdinių, elgesio normų bei artefaktų rinkinys, besiremiantis būdinga organizacijos bendruomenei vertybių sistema, socialine partneryste, socialine ir etine atsakomybe, nulemiantis bendruomenės elgesį bei jos veiklos pobūdį.
- 2) Sukurtas kompleksinis OK ir vadovo EI empirinio tyrimo instrumentas bei tyrimo metodika.
- 3) Nustatytos ir empiriniu tyrimu pagrįstos organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto tarpusavio sąajos.
- 4) Sukurtas OK formavimo, pasitelkiant vadovo EI, modelis, pateiktos jo pritaikomumo rekomendacijos.
- 5) Suformuluotos vadovo emocinio intelekto ugdymo rekomendacijos.

Teorinis ir praktinis darbo reikšmingumas

Teorinį disertacinio tyrimo reikšmingumą sudaro organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, teorinis ir metodologinis pagrindimas. Disertacijoje atskleista emocinio intelekto, kaip vidinio vadovo psichikos organizacijos ištekliaus, esmė, jo reikšmė formuojant organizacinę kultūrą. Įvertintas emocinio intelekto išsivystymo lygio ir įvairių organizacinės kultūros aspektų (organizacijos gebėjimo adaptuotis, jos misijos, darnumo [koordinacijos] ir įsitraukimo) ryšys, nu-

statytas šio ryšio lygis. Apibrėžtos pagrindinės emocinio intelekto kompetencijos, turinčios didelę reikšmę daugeliui organizacinės kultūros aspektų. Tyrimo duomenys patvirtina vadovo emocinio intelekto vystymo galimybes. Sukurta organizacinės kultūros ir emocinio intelekto tyrimo bei organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo EI, metodologija, kurios šioje tyrimų srityje pasigendama.

Praktinį disertacijos reikšmingumą sudaro pasiūlyto organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, tyrimo instrumento, integruojančio organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto vertinimo metodikas, bei vadovo vaidmens formuojant organizacinės kultūros rodiklius panaudojimo galimybės, taip pat organizacinės kultūros formavimo modelis bei jo praktinio pritaikomumo rekomendacijos. Be to, suformuoti teoriniai ir praktiniai organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, sprendimai gali būti panaudoti, rengiant mokymo programas bei skaitant paskaitas vadybos srityje.

Ginamieji teiginiai

1. Organizacinę kultūrą ir vadovo emocinį intelektą organizacijoje sieja gana stiprus koreliacinis ryšys.
2. Vadovo emocinis intelektas lemia organizacinės kultūros formavimą.
3. Vystyti vadovo EI galima išnaudojant tikslinių gebėjimų ugdymo mokymų poveikį: emocijų identifikavimo, jų panaudojimo sprendžiant uždavinius, supratimo ir analizės, valdymo.

Disertacinio tyrimo apribojimai. Pagrindinis disertacijos tyrimo objektas yra organizacinės kultūros formavimas, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą. Todėl darbe, atliekant empirinį organizacinės kultūros raiškos organizacijose tyrimą, neanalizuota darbuotojų tautinių, išsilavinimo, lyties ir amžiaus charakteristikų įtaka organizacinės kultūros raiškai organizacijose. Atliekant vadovų emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajų analizę, teigiama, kad šios charakteristikos daro įtaką tyrimo rezultatams. Be to, dėl didelės tyrimo apimties neanalizuotos vadovo emocinio intelekto ir jo valdymo sąveikos modelio pasirinkimo tarpusavio sąsajos. Jos pagrindžiamos tik teoriniu lygmeniu. Darbe empiriškai pagrindžiamas vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą.

Disertacijos struktūra ir apimtis. Darbą sudaro vartojamų sąvokų ir santrumpų sąvadas, įvadas, trys darbo dalys, apibendrinančios išvados, tolesnių tyrimų kryptys, literatūros sąrašas ir priedai. Bendra darbo apimtis – 190 puslapių. Pateikti 35 paveikslai, 34 lentelės, 11 priedų. Literatūros sąrašas yra 324 pozicijos.

Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida

Mokslinių straipsnių disertacijos tema sąrašas

Straipsniai disertacijos tema, publikuoti LMT pripažintuose mokslo leidiniuose:

1. Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence On organisational performance // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 38. No. 1: 58–69. – <https://doi.org/10.15544/mts.2016.6>.
2. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 37. Nr. 2: 267–277. – <https://doi.org/10.15544/mts.2015.28>.
3. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2015). Влияние эмоционального интеллекта руководителей на деятельность их предприятий // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. „Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи“. УДК 330.341.1, ББК 65: 20–25.
4. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2014). The typology of the organization culture and diagnostic. They case the forwarding company // *ANALELE Institutului Național de Cercetări Economice, Ediția a (edition)*. IV-a. No. 2: 51–62.
5. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 36. No. 2: 416–424. – <https://doi.org/10.15544/mts.2014.038>.
6. Ramanauskas, K. (2013). Importance of Emotional Intellect for Performance Efficiency: Managers' Sampler // *Rural Development 2013*. Vol. 6. Book 1: 294–299. PROCEEDINGS ISI.
7. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2013). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės // *Regional Formation and Development Studies*. Nr. 2(10): 177–187.
8. Раманаускас, К. (2013). Связь эмоционального интеллекта менеджеров с деятельностью их предприятий: методологические аспекты // Вестник Российской Академии наук: Сборник научных трудов Калининградского технического университета. Выпуск VII: 226–235. – Kaliningrad. ISBN 978-5-94826-3564.
9. Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 34 (5): 180–187.

Pranešimai tarptautinėse ir respublikinėse mokslinėse konferencijose

1. Importance of managers emotional intelligence in forming the organizational culture // Tarptautinis ekonominis simpoziumas-2017 «Устойчивое развитие: общество и экономика». – Sankt Peterburgo valstybinis universitetas, 2017 04 20–22.
2. Влияние эмоционального и интеллекта руководителя на устойчивое развитие предприятий логистики // Tarptautinė mokslinė konferencija „Problems of Transport Logistics Development“. – Klaipėdos universitetas, 2016 09 12–13.
3. The impact of the manager’s emotional intelligence on organisational performance // Tarptautinė mokslinė konferencija „Sustainable development of regions under globalization“. – Zhytomyr–Odessa–Ismail, 2016 06 26–29.
4. Влияние эмоционального интеллекта руководителей на деятельность их предприятий // Vseukraïns’kaja naukovo-praktichna internet-konferencia z mizhnarodnoju uchastju: „Intelektual-na ekonomika: global’ni tendencii ta nacional’ni perspektivi“. – Kiïvs’kij nacional’nij universitet, Zhitomirs’kij nacional’nij agroekologichnij universitet. – Ukraina, 2015 05 15.
5. The role of organizational culture in the organization’s activities // Tarptautinė mokslinė konferencija „Ekonomikos ir vadybos mokslo bei studijų inovatyvūs sprendimai“. – Kaunas–Vilnius–Klaipėda, 2015 06 26–27.
6. Impact of organization leaders’ emotional intelligence on organizational culture // Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija „Ekonomikos ir vadybos mokslo bei studijų inovatyvūs sprendimai“. – Vilnius–Kaunas–Klaipėda, 2014 06 19–20.
7. The typology of the organization culture and diagnostic. They case the forwarding company // Tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija “Economic growth in conditions of globalization”. Organized by the National Institute for Economic Research (NIER). – Chisinau (Moldova), 2014 10 16–17.
8. Количественные критерии устойчивого развития деятельности предприятий // Международная научно-практическая конференция „Роль органов местного самоуправления и развития туристического-рекреационного потенциала территорий и поддержки малого и среднего предпринимательства: российская практика и зарубежный опыт“. – Goldan (Lenkija), 2013 05 21–25.

I.

Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo teorinės prielaidos

Pirmame šios disertacijos dalies skyriuje analizuojama organizacinės kultūros (OK) sampratos esmė ir elementinė sandara, OK funkcijos ir jų charakteristikos. Antrame skyriuje nagrinėjami pagrindiniai tyrėjų požiūriai į emocinio intelekto (EI) sampratą ir struktūrą, analizuojama EI formavimosi istorija, vystymosi teorinės ir metodologinės prielaidos. Trečiame skyriuje pateikiami OK formavimo būdai ir mechanizmai, teoriškai pagrindžiamos OK ir vadovo EI intelekto sąsajos. Sudarytas koncepcinis organizacinės kultūros formavimo modelis.

1.1. Organizacinės kultūros sampratos esmė ir sandara

Vakarų mokslininkų darbuose, kurie skirti organizacijų vystymui ir valdymui, *kultūros* sąvoka organizaciniame kontekste vartojama maždaug nuo 1960 metų (Sinclair, 1991; 1993). Tačiau, kaip pažymi daugelis autorių, idėja, kad organizacija gali būti nagrinėjama kultūros požiūriu, ypatingo dėmesio nesulaukė iki pat 1980 m., šią koncepciją valdyme pradėjus taikyti praktikams ir konsultantams (Barley ir Kunda, 1992; Linstead, 1997). Susidomėjimo OK pikas, pasireiškiantis didėjančiu mokslinių ir mokslo populiarinimo straipsnių skaičiumi bei teminių leidinių šia tema prestižiniuose moksliniuose žurnaluose gausa, atsirado devintajame dešimtmetyje (Gordon, 1991; Rowlinson, Procter, 1999).

Per pastarąjį dešimtmetį atlikta nemažai bandymų, siekiant apibūdinti *organizacinės kultūros* sampratą, pateikta įvairių šio reiškinio prigimties aiškinimo požiūrių. Viena vertus, organizacinė kultūra suvokiama kaip tam tikrų normų, požiūrių, vertybių, elgesio taisyklių, būdingų konkrečiai organizacijai ir skiriančių ją nuo kitų (Higgins ir McAlles-ter, 2002; Shane, 2001; Armstrong ir Baron, 1998, kt.), rinkinys, t. y. kaip neatskiriamas organizacijos elementas; kita vertus, organizacinė kultūra nagrinėjama kaip šiuolaikinis organizacijos valdymo instrumentas (Druker, 2005; Peters ir Waterman, 2005; Kubr, 2002; Shane ir Stuart, 2014; Zakarevičius, 2004; Šimanskienė, 2002; 2008a; 2008b; Stundžė, 2010; Vaitkūnaitė, 2006; Vveinhardt, 2011; Szczepańska-Woszczyna, 2015, kt.). E. Schein (1992), nagrinėdamas formalų kultūros apibrėžimą, teigia, kad „grupės kultūra gali būti apibrėžiama kaip pagrindinių kolektyvinių koncepcijų derinys, kuris susiformuoja grupėje, sprendžiant prisitaikymo prie išorinės aplinkos pokyčių ir vidinės integracijos problemas, jo efektyvumo pakanka, siekiant laikyti jį vertingu ir perduoti naujiems grupės nariams kaip tinkamą įvardytų problemų suvokimo ir nagrinėjimo sis-temą“ (Schein, 1992, p. 11–12). Autorius pabrėžia, „jeigu vadovas nepažins organiza-cijos kultūros, tai ne jis valdys kultūrą, bet kultūra valdys jį. Pageidautina, kad kultūrą suprastų visi, ypač vadovai, norintys jais būti“ (Schein, 1992, p. 14).

Kai kurių mokslininkų teigimu, nuo 1980 m. pasaulyje buvo paskelbta daugiau nei keturi su puse tūkstančio mokslinių straipsnių, kuriuose naudota OK koncepcija (Hartnell, Ou ir Kinicki, 2011). Pažymėtina, kad prieš trisdešimtį metų pagrindiniai moks-lininkų tyrimų klausimai buvo OK esmė, jos vaidmuo organizacijose, ištakų studijos ir apibrėžimai, o šiandieniniai tyrimai labiau skirti nustatyti konkrečių OK aspektų poveikį įvairiems organizacijos veiklos parametrams.

Užsienio tyrinėtojai (Robbins, 2011; Schein, 1985; Ouchi, 1980; Hofstede ir kt., 1990), pastaraisiais metais – ir Lietuvos mokslininkai (Zakarevičius, 2004; Šimans-kienė, 2002; Šimanskienė, Paužuolienė, 2010; Vveinhardt, 2011; Štreimikienė, Mi-kalauskienė, 2012; Staniulienė, Dilienė, 2014 ir kt.), ieškodami būdų, kaip padidinti organizacijų veiklos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir paskatinti strateginių pla-nų įgyvendinimą, nuolat analizuoja OK ir vadovavimo stiliaus tarpusavio ryšį, įtaką organizacijos veiklos rodikliams, OK formavimo problemas ir galimybes, kitus as-pektus. Tačiau svarbu pažymėti, kad vis dar trūksta dėmesio veiksmingos kultūros formavimui, o tai lemia darbuotojų elgesio nesuderinamumą, jų priešišumą iškel-tiems organizacijos tikslams, vizijai ir bendrai veiklos strategijai.

JAV ir Vakarų Europos valdymo praktikai bei teoretikai buvo vieni pirmųjų, kurie atkreipė dėmesį į OK, kaip nematerialų sėkmingos konkurencijos veiksnį, siekiant ekonominės gerovės, iš gamintojų reikalaujančios ieškoti naujų būdų, kaip pritraukti vartotojus. Be objektyvių priežasčių (rinkos konjunktūros pokytis, tarptautinės ir vidaus konkurencijos didėjimas, informacijos prieinamumas, krizių grėsmė ir t. t.), toks didelis susidomėjimas OK Jungtinėse Valstijose ir Vakarų Europoje sukeltas tiks-

lingai, siekiant didinti organizacijų veiklos efektyvumą, puoselėti etines, kolektyvą telkiančias vertybes ir valdymo ideologiją (Schein, 1990).

Mokslo bendruomenės domėjimasis OK reiškiniu prasidėjo XX amžiuje, tačiau yra žinoma, kad saviorganizacijos priemonės profesinėse bendruomenėse susiformavo dar viduramžiais egzistavusiose gildijose. Atlikdamos socialinio solidarumo funkciją, šios gildijos išsaugodavo profesinių asociacijų grupinę atskaitomybę, siekdamos panaudoti reguliavimo ir priežiūros, informacinius, vertybinius ir socialinius mechanizmus. Lietuvos organizacijų vystymosi istorija, lyginant su kitomis Europos šalimis, yra gerokai trumpesnė, todėl ir pirmieji teoriniai tyrimai, susiję su OK, priskiriami antrajai XX a. pusei, kai mokslininkų darbuose pradėta vartoti *socialinių normų, klimato organizacijoje, grupinio mąstymo, neformalios kultūros* ir kitas sąvokas. Vis dėlto Lietuvos mokslininkų tyrimuose šiuo metu OK, orientuotos į vadovo emocinio intelekto panaudojimą, formavimo problemai dėmesio beveik neskiriama. Kadangi OK yra vienas pagrindinių organizacijos veiklos efektyvumo ir konkurencingumo didinimo veiksnių, į tai svarbu atsižvelgti tiek mokslininkams, tiek ir praktikams.

Akademiniėje literatūroje *kultūros* sąvoka paprastai nagrinėjama dviem aspektais – siauroju ir plačiuoju. Pasak V. Pruskaus (2013), kultūros samprata sociologijoje traktuojama kaip visuomenės gyvenimo organizavimo veiksnys, idėjų, principų, socialinių institutų, užtikrinančių kolektyvinį žmonių gyvenimą, visuma. Autoriaus teigimu, šia prasme kalbama apie moralės, estetinės, politinės, buitinės, profesinės, humanitarinės, mokslinės ir techninės kultūrą. Paprastai kultūra asocijuojasi su kūrybinių gebėjimų ugdymusi, erudicija, gebėjimu vertinti meno kūrinius, kalbų mokėjimu, tvarkingumu, mandagumu, savikontrolė, moraline atsakomybe, meniniu skoniu, dalyvavimu kultūros paveldo išsaugojimo veikloje, individualių gebėjimų išvystymo lygiu. Taigi siaurąją prasme kultūra – tai dvasinis žmonių gyvenimas, etikos normų, papročių ir tradicijų rinkinys.

L. C. Harris ir E. Ogbonna (1999) teigimu, kultūra plačiąją prasme – tai bendra visuomeninė elgsena, perduodama šablonais, per meną, tikėjimą, institucijas ir visus kitus žmonių darbo bei mąstymo produktus (Baraldsnes, 2012). Pasak E. H. Schein (1985), kultūra apibūdinama kaip veiklos formų, organizuotų, remiantis funkciškai naudingų normų ir vertybių, įsitvirtinusių socialinėje praktikoje ir visuomenės sąmonėje, socialinė sistema.

Įvairūs autoriai, apibrėždami OK sąvoką, priskiria jai tam tikrą svarbiausių elementų, atitinkančių kultūros supratimą siaurąją arba plačiąją prasmėmis, rinkinį. Daugeliu atvejų viename apibrėžime pateikiamas šių elementų mišinys. Remiantis M. Armstrong ir A. Baron (1998), kaip vieną tiksliausių šios sąvokos apibrėžimų reiktų pripažinti J. T. Raglano, kurio teigimu, „kultūra apytiksliai yra visa tai, ką darome mes ir ko nedaro beždžionės“.

Mokslininkai dažnai pabrėžia, kad labai sunku suformuluoti išsamų OK apibrėžimą, argumentuodami tuo, jog egzistuoja daugiau nei du šimtai kultūros sąvokų, var-

tojamų antropologijoje, kultūrologijoje, sociologijoje ir psichologijoje (Plowman et al., 2001).

Kartais OK sąvoka tiesiogiai neįvardijama. Tai ypač akivaizdu vadybos darbuose. Pavyzdžiui, mokslinio valdymo įkūrėjo F. W. Taylor (1911) teigimu, be humaniško elgesio su darbuotojais, kai neatsižvelgiama į jų interesus, kiekvienas verslas bus pasmerktas. Jo darbuose pabrėžiami neekonominiai veiksniai, taip pat ir OK, kurie daro įtaką verslui. Mokslininkas kultūrą apibrėžia kaip sudėtingą darinį, kurį sudaro žinios, tikėjimas, menas, moralė, įstatymai, papročiai ir tam tikri kiti gebėjimai bei įpročiai, įsisąmoninti žmogaus, kaip visuomenės nario.

O. Spengleris (Stimely, 1998) kultūrą nagrinėja kaip dinamišką vystymosi stadijoje esantį reiškinį, kuriam būdingi tam tikri biologiniam organizmui būdingi gyvavimo ciklai.

Z. Freudas (1987) kultūrą apibrėžė kaip sublimuojamų biologinių išpūdžių produktą. Todėl, kuo didesnė sublimacija, tuo aukštesnis kultūrinio išsivystymo lygis. Taigi į kultūros sąvoką įtraukta žmogaus asmenybė.

Svarų indėlį į OK koncepcijos vystymą įnešė ir administracinio valdymo mokyklos atstovai. Pavyzdžiui, A. Fayolle (2008) tarp 14-os pagrindinių valdymo principų mini ir korporacinės dvasios principą, kurio esmė – organizacijoje sukurti atmosferą, kuri telktų darbuotojus.

Žmogiškųjų santykių mokyklos atstovų darbuose pabrėžiamas dėmesys kolektyvinėms organizacinių grupių vertybėms. Vėlesniems tyrimams būdingas didesnis susidomėjimas socialiniais ir kultūriniais veiksniais, kurie formuoja pavienio darbuotojo, darbuotojų grupės ir organizacijos, kaip visumos, elgesį. OK genezė ir turinys pritraukė daugelio mokslininkų dėmesį, tačiau dėl OK sąvokos turinio mokslininkai nėra vieningi.

H. A. Simon (1994) 1947 m. savo knygoje „Administrative Behavior“ pradėjo vartoti *organizacinės etikos* sąvoką, kurios apibrėžimas iš esmės artimas OK sąvokos apibrėžimui (Rosanas ir Velilla, 2003). Kultūra gali paveikti organizaciją ir tiesiogiai, ir netiesiogiai. Be to, kultūra, autorių teigimu, skirtingoje organizacinėje aplinkoje sukelia skirtingas elgesio reakcijas, o valdymo priemonės ir metodus daugiausia lemia tradicijos bei kultūriniai ypatumai. Kartu kultūra sąmoningai ar nesąmoningai suvokiama daugelio dalyvių, todėl ji yra vienas stabiliausių ir organizaciją „cementuojančių“ elementų.

E. Schein (1985) OK apibūdina kaip stabilią kolektyvinių vaizdinių visumą, besiformuojančią prisitaikymo prie išorinės aplinkos pokyčių ir vidaus integracijos procese. Be to, autoriaus teigimu, ji turi būti pakankamai aiški ir funkcionali, kad kaip vertinga ir teisinga elgesio bei suvokimo sistema būtų perduodama naujiems kolektyvo nariams.

Lietuvos mokslininkai nėra priėję bendros nuomonės diskusijoje, kurį terminą vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą: kultūra, vyraujanti organizacijoje, yra *organizacinė* ar *organizacijos*. Jų teorinėse įžvalgose, apibūrinančiose *organizacijos kultūrą*

ros sampratą, aptinkama esminių organizacinę kultūrą atskleidžiančių elementų, todėl dažnai sąvokos, apibūdinančios organizacijos ir organizacinę kultūrą, išryškina tas pačias charakteristikas. *Organizacijos kultūros* sąvoką vartojantys autoriai – P. Jucevičienė, A. Poškienė ir kt. (2000), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) ir kt. – teigia, kad organizacijos kultūra yra esminių vertybių sistema, kuria organizacija vadovaujasi ir kuri yra pripažinta daugelio organizacijos narių, veikia jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais bei simboliais. S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005) taip pat remiasi P. Jucevičienės pasiūlytu *organizacijos kultūros* sąvokos apibrėžimu. L. Šimanskienė (2002) organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sampratas atskyrė. Autorė nustatė šių dviejų sąvokų skirtumus, organizacijos kultūrą ji laiko natūralia, savaime susiklosčiusia žmonių bendravimo forma, vertybėmis ir požiūriais, kurie apima visą organizaciją. *Organizacinė kultūra*, pasak L. Šimanskienės, yra sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų, būti visų darbuotojų pastangas siejančia grandimi, siekiant bendrų organizacijos tikslų. P. Zakarevičiaus (2004) teigimu, nagrinėjant organizacijos, kaip žmonių grupės, nuostatų, įsitikinimų ir kt. visumą, reikėtų vartoti terminą *organizacijos kultūra*, kuris įvardija tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visumą, traktuotiną kaip žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir elgseną.

Analizuojant OK apibrėžimus matyti, kad universalaus apibrėžimo nėra, yra tik bendri susitarimai, kuriuose akcentuojama vertybių, papročių ir įsitikinimų svarba. Akivaizdu, kad daugelis autorių, vartodami tiek vieną, tiek kitą sąvoką bei nurodydami tas pačias dimensijas, kurios atskleidžia funkcionalų OK pobūdį, įneša pakankamai painiavos išryškindami šių dviejų terminų skirtumus. Teigiama, kad tokia sampratų painiava atsirado ir dėl neteisingo angliško vertimo, ir dėl kalbininkų nelankstumo (Šimanskienė, 2008a). Kaip minėta, E. Schein (1992) OK apibūdina kaip kertinių įsitikinimų modelį, atrastą grupės individų, kurie kartu sprendžia išlikimo aplinkoje bei integravimosi organizacijoje problemas. Siekdamas išvengti terminų dubliavimo, P. Zakarevičius (2004) OK sąvoką siūlo keisti sąvoka *vadybinė kultūra*, kurios sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra.

Užsienio šalių mokslinėje literatūroje, analizuojančioje OK, dažniausia vartojamos E. Schein (1985), J. Stoner, F. Freeman, D. Gilbert (1999), M. Alvesson (2003), J. Martin (2001), R. Harrison, H. Stokes (1992), K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006) ir kitų mokslininkų pateikiamos OK apibrėžtys. Egzistuoja skirtingi požiūriai į OK esmę ir turinį. Šiuolaikinėje literatūroje galima aptikti daug OK apibrėžimų. Kaip ir daugelis kitų organizacinių bei vadybinių disciplinų sąvokų, *organizacinės kultūros* samprata neturi universalaus apibrėžimo. Yra tik įvairūs funkciniai kultūros srities aprašymai, kurie kiekvieną kartą formuluojami atsižvelgiant į konkrečius tyrimo tikslus,

tačiau visuotinai pripažinto ir naudojamo kultūros apibrėžimo nėra. Daugelis autorių sutinka, kad OK yra sudėtinga svarbiausių prielaidų, kurių dažnai neįmanoma suformuluoti, kompozicija, kuriai pritaria ir kurią pripažįsta komandos nariai. Dažnai OK traktuojama kaip daugelio organizacijos narių pripažįstama valdymo filosofija ir ideologija, prielaidos, vertybinės orientacijos, įsitikinimai, lūkesčiai, normos bei taisyklės tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų. Pagrindiniai OK sampratos apibrėžimai pateikti 1 priede. Žinoma, tai nėra baigtinis OK sampratos apibrėžimų sąrašas, tačiau jis suteikia tam tikrą pagrindą teigti, kad daugeliu atvejų OK nagrinėjama iš funkcinų arba racionalinių pozicijų. Visus OK sampratos apibrėžimus galima suskirstyti į tris grupes: 1) atsižvelgiant į organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikas; 2) atsižvelgiant į OK elementų apibrėžimus; 3) atsižvelgiant į apibrėžimus, kurie organizacinę kultūrą traktuoja kaip vientisą kategoriją. Esminis dalykas yra tas, kad OK turi būti suvokta visų organizacijos narių.

Išanalizavus OK įvairių autorių sampratų interpretacijas, daroma išvada, kad dažniausia minimos tokios jos sudėtinės dalys:

1) organizacinė kultūra – tai visuma materialinių, dvasinių, socialinių vertybių, sukurtų ir kuriamų organizacijos darbuotojų darbo procese bei atskleidžiančių šios organizacijos unikalumą;

2) atsižvelgiant į organizacijos vystymosi etapą, vertybės gali egzistuoti skirtingomis formomis: prielaidų (kultūros aktyviosios paieškos etape), įsitikinimų, nuostatų ir vertybinių orientacijų (kai kultūra yra iš esmės sukurta), elgesio normų, bendravimo taisyklių ir darbo standartų (esant visiškai susiformavusiai kultūrai);

3) reikšmingiausi kultūros elementai yra vertybės, misija, organizacijos tikslai, elgesio kodeksai ir normos, tradicijos ir ritualai;

4) vertybių ir kultūros elementų nereikia įrodyti, jie pripažįstami tikėjimo pagrindu, perduodami iš kartos į kartą, formuojant organizacijos dvasią, atitinkančią jos idealius siekius;

5) daugelis apibrėžimų pagrįsti kultūros supratimu plačiąja šio žodžio prasme.

Todėl galima teigti, kad pagrindinė priežastis, lemianti nuomonių dėl OK esmės skirtumus, yra tai, kad mokslininkai, samprotaudami apie OK, turi omenyje įvairius jos aspektus, atsižvelgiant į tai, kas konkrečiu atveju tyrinėjama. Todėl sunkumų, su kuriais susiduriama apibrėžiant šį reiškinį, kyla ne tik dėl jo sudėtingumo ir daugialypiškumo, bet ir dėl noro atskleisti didelį šio reiškinio poveikį individo elgesiui organizacijoje. Tačiau aiškiai pastebimi du organizacinės kultūros reiškinio sampratos požūriai: 1) OK yra organizacijos atributas, kuris parodo, kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų; 2) OK yra atspindys pačios organizacijos esmės, jos savitumo, tapsmo istorijos, sociokultūrinės aplinkos, kurioje vyksta jos formavimosi procesas. E. Schein (2004; 2010) siūlo OK tirti trimis jos lygiais: paviršiniu (artefaktai), vidiniu (vertybės) ir giluminiu (esminės prielaidos). E. Schein OK sandaros modelis iki šiol yra labai populiarus ir plačiai cituo-

jamais. Pirmas, akivaizdžiausias paviršinis OK lygis – vadinamieji artefaktai. Jiems autorius priskiria konkrečius kultūros produktus (žodinius, rašytinius, daiktinius). Šiame lygyje žmogus susiduria su fizinėmis kultūros apraiškomis, pavyzdžiui, organizacijos biuro interjeras, įstatai, ženklavimas, dienraštis, firminė darbuotojų apranga, jų elgesio modeliai, organizacijos kalba, jos tradicijos, apeigos ir ritualai. Viskas, kas vyksta organizacijoje šiuo lygmeniu, – matomas apmąstyto formavimo, ugdymo ir vystymo rezultatas.

E. Schein (2004; 2010) nuomone, OK pažinimas prasideda nuo paviršinio arba simbolinio lygio. Šiame lygyje lengva išskirti konkrečius elementus ir įvykius, tačiau juos gana sunku interpretuoti OK terminais, neturint žinių apie kitus jos lygius. Todėl, norint geriau pažinti OK, būtina pasiekti jos *antrąjį*, vidinį, lygį, kuriame tiriamos vertybės, tikėjimai ir įsitikinimai, pripažinti organizacijos narių, atsižvelgiant į tai, kiek šios vertybės atsiskleidžia simboliuose ir kalboje, kaip jos paaiškina prasmę pirmojo lygio. Vertybių ir tikėjimų suvokimas yra sąmoningas ir priklauso nuo žmonių valios.

Kitas, gilesnis OK lygis – tai vertybės ir normos, principai ir taisyklės, strategijos ir tikslai, nulemiantys vidinį, iš dalies ir išorinį organizacijos gyvavimą. Jų formavimas yra aukščiausio lygio vadovų prerogatyva. Jie gali būti tiek patvirtinti, tiek ir nepatvirtinti teisės aktais bei dokumentais.

Pats giliausias OK lygis – *bazinių vaizdinių* (archetipų). Giluminis lygis E. Schein modelyje rodo, kad visi šie artefaktai, taisyklės ir reglamentai yra nulemti žmonių elgesio. Didžiausias dėmesys skiriamas tam, ką žmogus priima pasąmonės lygiu: tai tam tikros žmogaus tikrovės suvokimo ir egzistencijos joje ribos, kaip mato, supranta jį supančią aplinką, kaip, jo nuomone, tinka pasielgti įvairiose situacijose. Tačiau, kitų tyrėjų nuomone, tokia forma E. Schein modelyje pateiktas giluminis lygis gali būti pripažintas kaip elementas, silpnai taikytinas valdymo tikslais, todėl būtina jį papildomai fragmentuoti, išskiriant pagrindinį elementą. Taigi trečiasis, giluminis lygis, apima pagrindines (fundamentines) prielaidas, kurias sunku suprasti net organizacijos nariams, neskiriantiems šiam klausimui specialaus dėmesio. Tarp šių paslėptų prielaidų, lemiančių žmonių elgesį organizacijoje ir padedančių jiems suvokti OK atributus, E. Schein skyrė požiūrio į būtį, laiko ir erdvės suvokimo, bendro požiūrio į žmogų ir darbą prielaidas.

Aprašytų lygių išskyrimas laikomas svarbiu OK tyrimo etapu, nes E. Schein patiko ne tik suskirstyti skirtingus OK elementus į grupes, bet ir nustatyti tarp išskirtų grupių egzistuojančius ryšius, apibrėžiant šias grupes kaip hierarchines.

Remiantis E. Schein (2004; 2010) nuomone, galima daryti išvadą, kad *OK – tai socialinis ir dvasinis organizacijos laukas, kuris formuojasi veikiamas materialinių ir nematerialinių, aiškių ir paslėptų, suvokiamų ir nesuvokiamų procesų bei reiškinių, lemiančių filosofijos, ideologijos, vertybių, personalo ir jo elgesio problemų sprendimo būdų vienovę bei padedančių organizacijai žengti sėkmės link.*

Šiandien yra daugybė skirtingų požiūrių į OK elementinę sandarą. Pagrindinis dėmesys juose skiriamas įvairiems šio reiškinio aspektams, atsižvelgiant į OK panaudojimo kontekstą. Darbe, analizuojant OK sandarą ir jos sudedamąsias, daugiausia dėmesio skiriama dviem visiškai skirtingiems požiūriams. Pirmasis jų numato, kad OK yra tai, ką organizacija turi, vienas iš organizacijos atributų. Pavyzdžiui, S. P. Robbins (1993; 2011) siūlo OK vertinti, atsižvelgiant į labiausiai vertinamus organizacijoje elementus: asmeninę iniciatyvą (atsakomybės, laisvės ir nepriklausomybės, kuriomis žmogus disponuoja organizacijoje, laipsnis); polinkį rizikuoti (darbuotojo pasiryžimas rizikuoti); veiksmų orientaciją (organizacija užsibrėžia aiškius tikslus ir laukiamus rezultatus); veiksmų suderinamumą (situacija, kai ir organizacijos padaliniai, ir žmonės koordinuotai sąveikauja); valdymo rėmimą (pavaldinių laisvo sąveikavimo, pagalbos ir paramos valdymo tarnybų užtikrinimas); kontrolę (taisyklių ir reglamentų, skirtų kontroliuoti ir stebėti darbuotojų elgseną, sąrašas); identiškumą (pavienio darbuotojo ir organizacijos susitapatinimo laipsnis); atlygio sistemą (darbo atlikimo apskaitos laipsnis, atlygio sistemos organizacija); konfliktiškumą (darbuotojo pasiryžimas atvirai reikšti savo nuomonę ir konfliktuoti); sąveikavimo modelį (sąveikavimo laipsnis organizacijoje, kurioje sąveika yra išreikšta hierarchija ir pavaldumu).

Išvardyti OK elementai leidžia įvertinti organizacinę elgseną ir personalo motyvavimo sistemą. Tačiau iš šios pozicijos negalima analizuoti OK kaip dinamiškos aplinkos, lemiančios organizacijos vidinę ir išorinę komunikaciją.

F. Harris ir R. Moran (1991) skiria dešimt esminių elementų, būdingų bet kuriai OK: 1) savęs ir savo vietos organizacijoje įsisąmoninimas (vienose kultūrose vertinamas santūrumas ir darbuotojo vidinių nuotaikų bei problemų slėpimas, kitose skatinamas atvirumas, emocinis palaikymas ir išorinė asmeninių jausmų raiška; vienais atvejais kūrybiškumas pasireiškia bendradarbiaujant, kitais – per individualizmą); 2) komunikacinė sistema ir bendravimo kalba (žodžiu, raštu, neverbalinė komunikacija, žargonai, gestai ir t. t.); 3) išvaizda, apranga ir prisistatymas darbe (uniforma, verslo stilius, makiažas, šukuosena ir t. t.); 4) papročiai ir tradicijos maitinimo srityje (darbuotojų maitinimo organizavimas, maisto subsidijos, dažnumas, trukmė ir t. t.); 5) laiko suvokimas, požiūris į jo panaudojimą (laiko, kaip svarbiausio ištekliaus, suvokimas ar jo švaistymas, organizacinės veiklos laiko laikymasis arba nuolatinis pažeidimas); 6) santykiai tarp žmonių (pagal amžių ir lytį, statusą, patirtį ir žinias, religiją ir pilietybę, ir t. t.); 7) vertybės ir normos (vertybės parodo, kas yra gerai, o kas – blogai, normos – tai prielaidų ir lūkesčių tam tikro elgesio tipo atžvilgiu rinkinys); 8) pasaulėžiūra (tikėjimas / netikėjimas teisingumu, sėkme, savo jėgomis, vadovais, požiūris į tarpusavio pagalbą ir pan.); 9) darbuotojo vystymasis ir savirealizacija (nerūpestingas arba sąmoningas darbo atlikimas, rėmimasis intelektu ar jėga, laisva ar ribota informacijos cirkuliacija organizacijoje, žmonių racionalaus proto ir elgesio pripažinimas, kūrybinga atmosfera ir t. t.); 10) darbo etika ir pasaulėžiūra (požiūris į darbą, kaip vertybę ar prievolę, atsakomybę ar abejingumą savo darbo rezultatams;

požiūris į savo darbo vietą, kokybinės darbinės veiklos charakteristikos, derami ar blogi įpročiai darbe, sąžiningas darbuotojo įnašas ir jo atlygio santykis, profesionalios darbuotojo karjeros organizacijoje planavimas).

Išvardyti OK sandaros elementai visi kartu atskleidžia ir įprasmina OK koncepciją. Taigi OK turinys apibrėžiamas ne realios kiekvieno elemento (charakteristikos) situacijos lūkesčių suma, bet jų tarpusavio sąsajomis ir atsižvelgiant į tai, kaip lūkesčiai formuoja tam tikrų kultūrų profilius. Skiriamasis vienos ar kitos kultūros bruožas yra ją formuojančių pagrindinių charakteristikų prioritetiškumas, parodantis, kokie principai turėtų vyrauti susipriešinus jos skirtingiems komponentams.

E. N. Zareckaja (Зарецкая, 2008) OK nagrinėja kaip sistemą, kurią sudaro šie elementai: filosofija, organizacijos ideologija, fiksuojama organizacijos misijoje, uždaviniuose; dominuojančios organizacijos vertybės, jos tikslai ir priemonės jiems pasiekti; normos, pripažintos organizacijos darbuotojų, ir jų santykius apibrėžiantys principai; klimatas organizacijoje, kaip bendra atmosfera ir bendras darbuotojų tarpusavio santykių stilius; ritualai, reikšmingų įvykių organizacijos gyvenime pažymėjimo ceremonijos: veiklos rezultatų apibendrinimas, darbuotojų apdovanojimai ar bausmės, įvairių datų minėjimas ir t. t.; mitai ir legendos apie svarbius įvykius ir asmenis, kurie suvaidino reikšmingą vaidmenį organizacijos gyvenime; darbo aplinkos eksterjeras ir interjeras.

Šiek tiek kitokį OK vaizdinį pristato A. A. Pogoradze (Погорадзе, 1990), OK nagrinėjantis kaip sudėtingą reiškinį, kuris apima žmogų, kultūrą, mokslą, techniką ir gamybą. Jo teoriją toliau plėtojęs V. A. Spivak (2001) OK elementus apibūdina kaip darbo ir gamybos sąlygų kultūrą – objektyvių sąlygų ir subjektyvių veiksmų, lemiančių asmens elgesį gamybos procese, rinkinį. Ši gamybos kultūros dalis apima sanitarinių ir higienos, psichofiziologinių, socialinių bei psichologinių ir estetinių darbo sąlygų charakteristikas bei rezultatus; darbo priemonių ir darbo proceso kultūrą, kuriai būdingi tokie elementai kaip naujausių mokslo ir technologijų pasiekimų diegimas į gamybą, mechanizacijos ir automatizacijos lygis, įrangos ir įrankių kokybė, organizacijos darbo ritmas ir sklandumas, materialinio ir techninio aprūpinimo lygis, gaminamų produktų kokybė, pažangių darbo metodų taikymas, drausmės užtikrinimas. Akivaizdu, kad vienas pagrindinių darbo priemonių ir darbo proceso kultūros gerinimo būdų yra darbo ir gamybos organizavimo pagrindimas: pažangios technikos naudojimas numato gerą darbo organizavimą; tarpasmeninių darbo kolektyvo santykių (komunikacijos) kultūrą lemia socialinis ir psichologinis klimatas, kolektyviškumo jausmas, savitarpio pagalba, visų darbuotojų pripažintos vertybės ir įsitikinimai. V. A. Spivak pabrėžia, kad vidinės komunikacijos organizacijos aktyviai komunikuoja su išorinės aplinkos subjektais, todėl ir išorinės komunikacijos kultūra yra organizacijos OK elementas, svarbus įvaizdžio ir efektyvumo veiksnys; valdymo kultūrą lemia valdymo metodai, stilius, humaniškumas, individualus požiūris, personalo, kaip organizacijos paveldo, suvokimas, vadybininkų profesionalumas, įskaitant komunikacinę kompe-

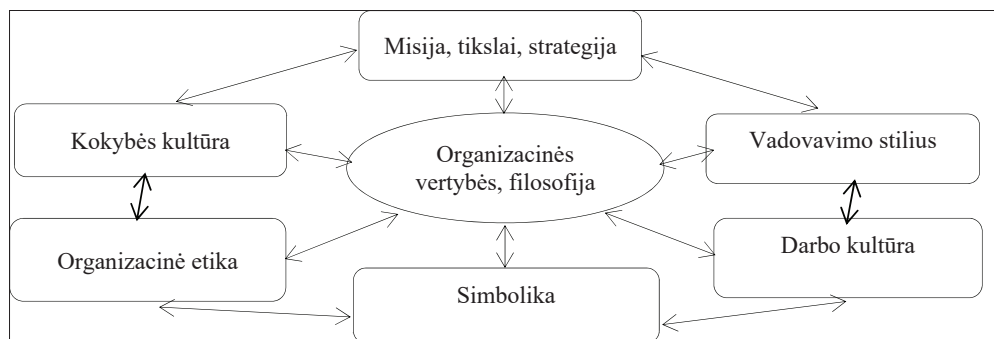
tenciją, priimami skatinimo metodai, pasitenkinimo darbu gerinimas ir pan.; darbuotojo kultūra, kaip moralinės kultūros ir darbo kultūros visuma. Moralinė kultūra turi išorinį komponentą, kuris pasireiškia atitinkamu žmogaus elgesiu, etiketo žinojimu, geromis manieromis. Vidaus kultūrą sudaro jo mąstymo moralė, vertybinės orientacijos, įsitikinimai, jausmų kultūra, empatija. Darbo kultūra nustatoma, atsižvelgiant į darbuotojo išsimokslinimą ir kvalifikacijos lygį, jo požiūrį į darbą, drausmingumą (įskaitant technologijų ir darbo), darbštumą, kūrybiškumą darbo vietoje.

Remiantis požiūrių į OK sampratą ir jos sandaros analize, galima teigti, kad OK yra sudėtingos sandaros sisteminis darinys. *OK sandarą sudaro šie elementai: organizacijos misija, vertybės ir tikslai, vidinės organizacijos elgesio normos ir kodeksas, tradicijos, papročiai, apeigos, ritualai, organizacijos įvaizdis, mitai, istorijos, legendos ir t. t.*

Apibendrinant galima teigti, kad visi OK sandaros elementai sąveikauja tarpusavyje, papildo vienas kitą ir išlaiko pusiausvyrą. Įvairių OK elementų pavaldumas gali būti taip apibendrintas: kiekviena organizacija atlieka tam tikrą misiją, kartu parodydama visuomenei savo egzistencijos tikslingumą; OK vertybės, normos ir tikslai yra organizacijos misijos įgyvendinimo priemonės; normos gali turėti savo oficialią išraišką organizacijos kodekse, kuriame aprašytos darbuotojų elgesio taisyklės, be to, gali egzistuoti neformalių organizacijoje praktikuojamų elgesio modelių pavidalu; elgesio modeliai formuoja tradicijas, papročius, apeigas, ritualus, kurių išvestiniais yra tokie kultūros elementai kaip aprangos stilius (aprangos kodas) bei organizacijos darbuotojų vartojama kalba. Visi OK elementai – tai jos išsaugojimo ir atkūrimo priemonė neišvengiamos vadovų ir darbuotojų kartų kaitos sąlygomis.

Taigi lyginant darbe išnagrinėtus požiūrius į OK sandarą, galima daryti išvadą, kad visais atvejais derinami iš esmės vienodi elementai. Šiek tiek skiriasi akcentai, elementų tarpusavio sąveikos seka ir tam tikrų elgesio modelių formavimo būdai. Mokslininkai (Johnson ir Scholes, 2002; Соломанидина, 2007) pabrėžia, kad OK skiriamasis bruožas yra ją formuojančių pagrindinių elementų seka, parodanti, kokia politika ir kokie principai turėtų vyrauti tarp įvairių sandaros komponentų konflikto atveju. T. Solomanidina (Соломанидина, 2007) šią mintį pagrindžia tokiu pavyzdžiu: „Dvi organizacijos gali pareikšti, kad viena iš jų vertybių yra kooperacijos plėtra ir vidinė konkurencija. Tačiau vienoje organizacijoje kooperacija bus priskiriama sprendimų priėmimo procesui, o vidinė konkurencija – karjeros planavimui, kitoje organizacijoje akcentai gali būti dedami atvirkštine tvarka. Todėl OK ir jos elementų tarpusavio ryšiui turi įtakos dvi veiksmų grupės – išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai (Соломанидина, 2007: 51).

Daugelis mokslininkų OK pagrindu laiko organizacijoje vyraujančias vertybes. Kai kurie tyrėjai OK suvokia daug plačiau, jų teigimu, ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo būdus. V. Targamadžė (2000) teigi, kad OK apibrėžti nelengva: vienose organizacijose ji nėra labai ryškiai išreikšta ir ją sunku pajusti, ki-



2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai

Šaltinis: sudaryta, remiantis E. H. Schein (2004, 2010); S. P. Robbins (2011); F. Harris ir R. Moran (1991); A. A. Pogoradze (Погорадзе, 1990); V. A. Spivak (2001); T. Solomanidina (Соломанидина, 2007); E. N. Zareckaja (Зарецкая, 2008), kt.

tose – įsigalėjusi ir juntama ne tik pačių darbuotojų, bet ir pašalinių žmonių. OK yra galinga jėga, kreipianti ir formuojanti individų elgesį organizacijoje. J. Palidauskaitės ir R. Didžiulienės (2001) nuomone, kultūra organizacijoje gali būti giliai įsišaknijusi arba egzistuoti nepriklausomai nuo valdymo. OK, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti kolektyvo užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi.

Taigi egzistuoja įvairūs OK sandaros modeliai (Schein, 2004, 2010; Robbins, 2011; Harris ir Moran, 1991; Погорадзе, 1990; Spivak, 2001; Соломанидина, 2007, kt.). Šiame darbe kaip pagrindinė OK dedamoji yra priimtoms (pripažintos) organizacijoje vertybės, kurios nusako jos kitų elementų turinį (2 pav.).

Misija, strategija, tikslai. Organizacijos misija – tai jos pagrindinė paskirtis visuomenėje, organizacijos funkcionavimo prasmė, jos pasaulėžiūra ir specifika, strategija, tikslai. Apibrėžiant darbo ir elgesio kultūrą, misija atskleidžia organizacijos vertybinį pagrindą.

Vadovavimo stilius. Kultūra paprastai formuojama pagrindinės ar aukščiausios organizacijos vadovybės, kuri formuoja ir kultūrinės vertybes, normas ir klimata, kurie būtini, siekiant įgyvendinti misiją.

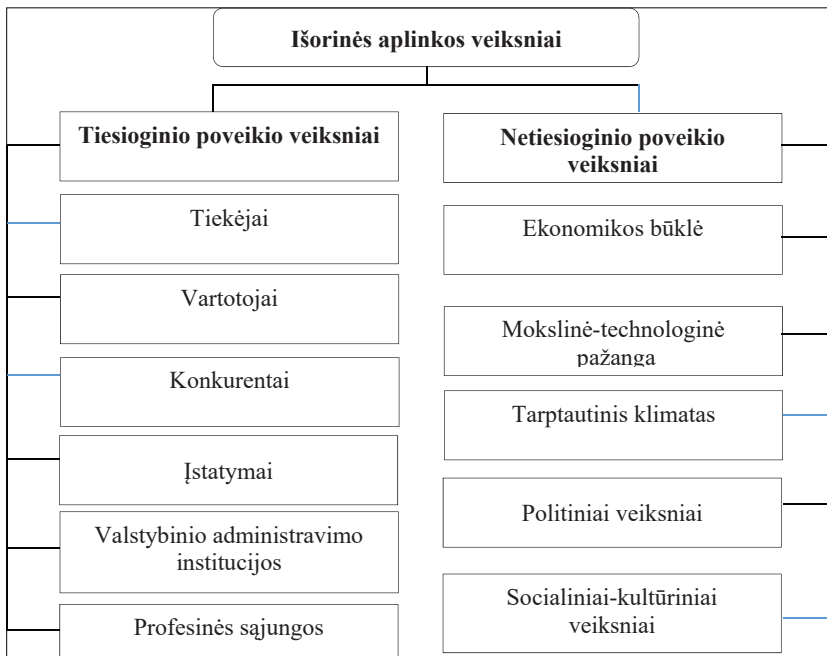
Darbo kultūra. Darbo kultūrą sudaro tiek vidiniai (darbuotojo požiūris į darbą, atsakomybės ir pareigingumo lygis), tiek išoriniai veiksniai, kuriuos organizacija formuoja, sudarydama darbo sąlygas ir suteikdama būtinas priemones.

Simbolika. Išorinės OK apraiškos: moto, šūkiai, logotipai, prekės ženklai, mitai, ritualai, tradicijos ir legendos.

Organizacinė etika. Organizacijos priimtos normos, standartai, reglamentai, kodeksai, etiketas ir organizacinis klimatas.

Kokybės kultūra. Kokybės kultūra grindžiama visuotinės kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*), kuri susijusi su žmogiškųjų išteklių skatinimu, darbo gyvenimo kokybės gerinimu, sąnaudų ir pridėtinių išlaidų mažinimu bei organizacijos produktyvumo didinimu. TQM (VKV) – požiūris į organizacijos vadovavimą, remiantis visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientų poreikius, užtikrinant organizacijos narių ir visuomenės naudą.

OK turinys nėra atsitiktinis ar išgalvotas. Jis susiformuoja praktinėje veikloje kaip atsakas į problemas, kurias organizacijai iškelia išorinė ir vidinė aplinka. Daugelis mokslininkų OK pagrindu laiko organizacijoje vyraujančias vertybes. Kiti teigia, kad OK apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo būdus. Autoriai (Johnson ir Scholes, 2002; Соломанидина, 2007), nagrinėdami OK struktūrą, pabrėžia, kad jos skiriamasis bruožas yra ją formuojančių elementų išsidėstymo organizacijoje tvarka, kuri nurodo, kokia politika ir kokie principai turėtų vyrauti iškilus konfliktui tarp struktūrinių sudedamųjų. T. Solomanidina (Соломанидина, 2007) teigimu, OK ir jos elementų tarpusavio ryšiui įtakos turi dvi veiksmų grupės – išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai. Išorinės aplinkos veiksniai savo ruožtu skirstomi į *tiesioginio ir netiesioginio poveikio* veiksmus (3 pav.).

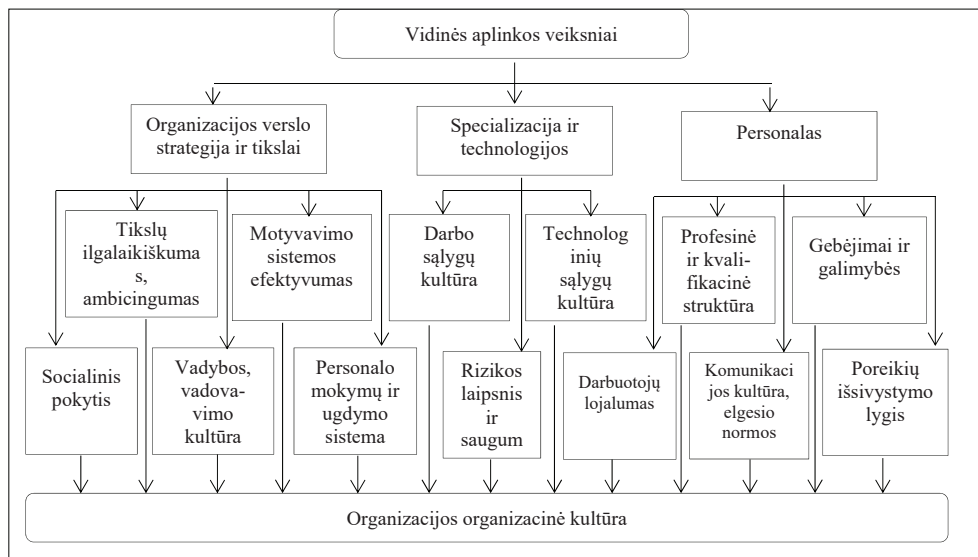


3 pav. Organizacinės kultūros išorinė aplinka (Соломанидина, 2007)

Tiesioginio poveikio veiksniai tiesiogiai lemia organizacijos veiklą. Šiai veiksmų grupei priskiriami: tiekėjai, žmonių ištekliai, įstatymai, valstybinio reguliavimo institucijos, vartotojai ir konkurentai. Natūralu, kad OK tiesioginių veiksnių poveikis atsiskleidžia anksčiau nei netiesioginių.

Netiesioginio poveikio veiksniai gali netiesiogiai veikti organizacijos veiklą. Šiai veiksmų grupei priskiriami tokie veiksniai, kaip valstybės ekonomikos būklė, mokslinė ir technologinė pažanga, socialiniai, kultūriniai ir politiniai pokyčiai, grupinių interesų poveikis bei organizacijai svarbūs įvykiai kitose šalyse. T. Solomanidina (Соломанидина, 2007) pabrėžia, kad kuo sudėtingesnė ir mobilesnė išorinė aplinka, t. y. kuo daugiau veiksnių, į kuriuos organizacija turi reaguoti, ir kuo didesnis jų pokytis, tuo sudėtingesnė organizacinė struktūra, situacinis požiūris į problemų sprendimą bei gerokai didesni OK lankstumo ir adaptacijos reikalavimai. Apibendrintas išorinių veiksnių tiesioginio ir netiesioginio poveikio rezultatas įvertinamas kuriant organizacijos misiją, kaip jos paskirties visuomenėje viziją, organizacijos filosofiją, jos vertybes bei verslo kredo. Be to, autorė pabrėžia, kad OK elementai, nukreipti į išorinius veiksnius, sukuria organizacijos įvaizdį.

Kita veiksmų grupė, lemianti OK struktūros elementų tarpusavio ryšį, yra vidinės organizacijos aplinkos veiksniai (4 pav.).



4 pav. Organizacinės kultūros vidinė aplinka (Соломанидина, 2007)

F. Harris ir R. Moran (1991), A. A. Pogoradze (Погорадзе, 1990), V. A. Spivak (2001) pabrėžia, kad formuojant organizacijos vidinę aplinką, užtikrinat vidinę integraciją analizuojamas organizacijos veiklos specifikos, jos tikslų, klientų ir kitų para-

metrų poveikis personalo specifikai, jo elgesio taisyklėms ir normoms tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų. Autorių teigimu, OK svarbu surasti tokius organizacijos veiklos įgyvendinimo būdus, kurie būtų patrauklūs jos klientams. Labai svarbūs OK vidinės aplinkos aspektai yra organizacijos darbuotojai, jų elgesio normos, žmonių išteklių komplektavimo būdai, darbo sąlygos, tarpasmeninių santykių kultūra ir kt. OK elementai nuolat tarpusavyje sąveikauja, veikiami tiek išorinių, tiek ir vidinių organizacijos aplinkos veiksnių.

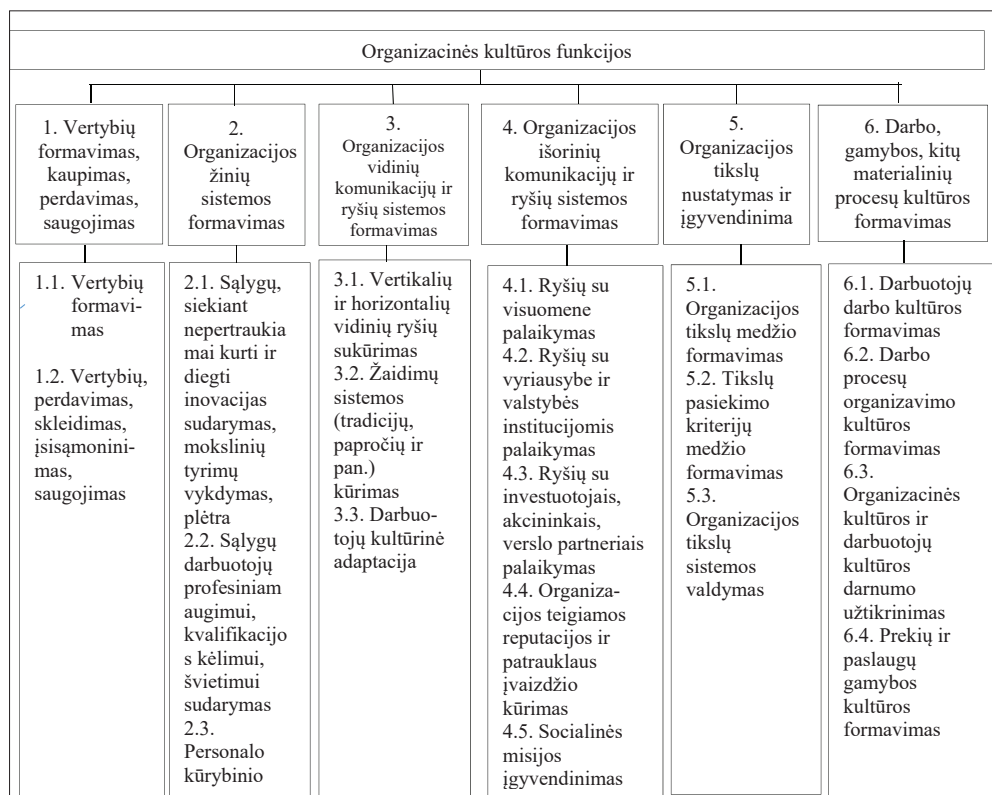
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad, nepaisant akivaizdžios OK sąvokos apibrėžimų ir aiškinimų įvairovės, visi jie turi tam tikrą bendrumą. OK struktūrą sudaro šie elementai: organizacijos misija, vertybės ir tikslai, vidinės organizacijos elgesio normos ir kodeksas, tradicijos, papročiai, apeigos, ritualai, organizacijos įvaizdis, mitai, istorijos, legendos. Visi šie struktūriniai elementai glaudžiai tarpusavyje sąveikauja, papildo vienas kitą ir išlaiko tam tikrą būsenos pusiausvyrą. Vienas svarbiausių OK elementų yra vertybės, kurios nusakoma, koks elgesys turi būti laikomas priimtiniu ar nepriimtiniu. Vertybės yra tikėjimo postulatai, kuriais pagrįstas kasdienis darbuotojų elgesys ir nulemtas jų požiūris į atliekamą vaidmenį. Pamatinės vertybės susiformuoja organizaciją kuriant ir tobulinamos jos vadovų atsižvelgiant į naujas veiklos sąlygas, reguliuojant darbuotojų profesinę ir vaidmenų sąveiką. OK galiausiai lemia ne deklaruotos vertybės, bet vadinamosios pagrindinės prielaidos (žmogaus pasąmonėje glūdintys įsitikinimai), kurių jie patys nepastebi ir kurios tampa neatskiriama jų gyvenimo dalimi. Šių prielaidų visuma sudaro vadinamąją organizacijos kultūrinę paradigmą ir apima pažiūras į santykius su aplinka, kasdienį gyvenimą, žmogaus prigimtį, žmonių veiklą ir santykius.

Teorinėje išraiškoje OK yra visuomenės elgsenos ir veiklos produktas, ji vienu metu reiškia ir procesą, ir rezultatą. Tad OK galima taip apibūdinti: tai koordinuotų organizacinių, vadybinių, technologinių ir neformalių tarpasmeninių santykių visuma, pasiekama tam tikroje valdymo veiklos ir žinių vystymosi stadijoje. Apskritai galima teigti, kad conceptualaus aparato formavimas OK srityje dar nebaigtas.

1.2. Organizacinės kultūros funkcijos, jų esmė ir reikšmė

Kiekvienos sistemos gyvavimas analizuojamas ir vertinamas pagal funkcijas, kurias ji atlieka arba gali atlikti. Be abejo, OK yra labai sudėtinga ir daugiafunkcė sistema (5 pav.). Paskirų funkcijų prioritetiškumas ir reikšmingumas gali keistis, atsižvelgiant į OK tipą, jos tikslus, vystymosi stadiją, išorinės aplinkos veiksnių įtaką ir t. t.

Pažymėtina, kad daugelis OK funkcijų yra glaudžiai susiję su žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos funkcijomis (pavyzdžiui, darbo procesų kultūros formavimo funkcijos, įvairių seminarų organizavimas, kolegialus sprendimų priėmimas ir kt.). Taigi OK formavimo ir darbuotojų valdymo procesai glaudžiai susiję ir priklauso vienas nuo kito, todėl siekiant veiksmingai įgyvendinti OK funkcijas būtinas darbuotojų valdymo sistemos palaikymas.



5 pav. Organizacinės kultūros funkcijos ir uždaviniai

Šaltinis: F. Harris ir R. Moran (1991), J. Romanova (Романова, 2000, 2011), V. A. Spivak (2001), O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008).

OK esmė ir turinys praktikoje išryškėja per jos funkcijas, skirtingai interpretuojamas įvairių autorių (1 lentelė). E. Schein (1992) prie pagrindinių OK funkcijų priskiria *adaptacijos ir integracijos* funkcijas, kurios realizuojasi bendros organizacijos narių veiklos procese. Adaptacijos funkcija padeda spręsti organizacijos išlikimo ir adaptacijos aplinkoje problemas.

Išorinė adaptacija yra susijusi su organizacijos savo vietos rinkoje paieškomis ir jos prisitaikymu prie nuolat besikeičiančios šorinės aplinkos. Per šį laikotarpį sprendžiami klausimai, susiję su vykdomais uždaviniais, jų vykdymo metodais, reakcija į sėkmes ir nesėkmes. Vidinė adaptacija palengvina abipusį žmonių ir organizacijos prisitaikymą, t. y. leidžia naujiems darbuotojams suprasti, kaip reikia dirbti ir elgtis konkrečioje organizacijoje. Ji įgyvendinama laikantis visiems bendrų elgesio, ritualų, ceremonijų normų.

1 lentelė. Organizacinės kultūros funkcijos

OK funkcijos	Autoriai
Integracijos ir adaptacijos	E. Schein (1992); F. Harris ir R. Moran (1991); S. L. McShane ir M. A. von Glinow (2010)
Organizacijos tikslų nustatymas ir įgyvendinimas	F. Harris ir R. Moran (1991); O. S. Romanova (Романова, 2000); V. A. Spivak (2001); O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008)
Saugumo	F. Harris ir R. Moran (1991)
Reguliavimo	F. Harris ir R. Moran (1991); V. A. Spivak (2001)
Švietimo ir pažinimo	Harris ir Moran (1991); O. S. Romanova (Романова, 2000); V. A. Spivak (2001); O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008)
Kokybės valdymo	F. Harris ir R. Moran (1991); O. C. Романова (2000); V. A. Spivak (2001); O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008)
Orientacijos į vartotoją	F. Harris ir R. Moran (1991)
Partnerystės santykių reguliavimo	F. Harris ir R. Moran (1991); V. A. Spivak (2001)
OK elementų atkūrimo, naujų vertybių kūrimo, jų kaupimo ir saugojimo	F. Harris ir R. Moran (1991); O. S. Romanova (Романова, 2000); V. A. Spivak (2001); O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008)
Normatyvinė ir vertinamoji	B. Karloff (1991); V. A. Spivak (2001); K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2011)
Pažintinė ir prasmingumo	V. A. Spivak (2001)
Komunikacinė	O. S. Romanova (Романова, 2000); V. A. Spivak (2001); O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008)
Rekreacinė	V. A. Spivak (2001)
Išskirianti organizaciją iš kitų	S. P. Robbins (2011); S. P. Robbins ir T. A. Judge (2012)
Organizacijos nariams suteikianti tapatumo, vienybės jausmą	B. Karloff (1991); S. P. Robbins (2011); S. P. Robbins ir Judge (2012); K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2011)
Bendrus interesus iškelianti aukščiau asmeninių	S. P. Robbins (2011)
Didinanti socialinės sistemos stabilumą, padedanti išlaikyti organizacijos vientisumą	S. P. Robbins (2011); S. P. Robbins ir T. A. Judge (2012); K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2011)
Logikos ir kontrolės mechanizmo, formuojančio darbuotojų nuostatas ir elgesį	B. Karloff (1991); S. P. Robbins (2011)
Socialinės kontrolės	B. Karloff (1991); S. L. McShane ir M. A. von Glinow (2010)
Dalyvavimo aplinkos suvokimo procese	S. L. McShane ir M. A. von Glinow (2010)

Integracijos funkciją E. Schein (1992) sieja su veiksmingų organizacijos narių bendradarbiavimo ir solidarumo santykių užmezgimu ir palaikymu. Vidinės integracijos procesas prasideda nuo savęs suvokimo, turint galvoje tiek paskiras grupes, tiek ir organizaciją bendrai, ir baigiasi žmonių susivienijimu, priklausymo organizacijai jausmo susiformavimu, susitapatinimu su ja, pasididžiavimu.

Integracijos funkcija sukelia darbuotojams visų kolektyvo narių lygybės jausmą, todėl leidžia kiekvienam jų: suvokti organizacijos tikslus; sudaryti palankų išpūdį apie organizaciją, kurioje jis dirba; pasijusti komandos nariu ir apibrėžti savo atsakomybę joje. Tai savo ruožtu sukelia norą pašaliniams asmenims įsitraukti į tą kultūrą, tai yra labai svarbu sprendžiant personalo problemas.

F. Harris ir R. Moran (1991) siūlo OK nagrinėti pagal 10 jos funkcijų:

1. *Saugumo*. Šios funkcijos esmė ta, kad OK sukuria tam tikrą vertybių, normų ir taisyklių sistemą, kuri yra lyg savotiškas nepageidaujamų aplinkos tendencijų ir neigiamų reikšmių prasiskverbimo barjeras.

2. *Integracijos*. Ši funkcija įskiepijama tam tikra vertybių sistema. OK sukuria visų komandos narių lygybės pojūtį, kuris kiekvienam leidžia geriau suprasti įmonės tikslus, susiformuoti palankų išpūdį apie organizaciją, kurioje dirba, jaustis komandos nariu ir apibrėžti savo atsakomybę joje.

3. *Reguliavimo*. Pasitelkusi normas, standartus ir taisykles (rašytines ir nerašytines) OK lemia žmonių elgesį organizacijos viduje, dažnai ir už jos ribų. Reguliavimo funkcija apibrėžia visų veiklos procesų organizacijoje vienareikšmiškumą ir apibrėžtumą.

4. *Pakaitinė*. Jos esmė yra ta, kad stipri OK leidžia organizacijai pakeisti formalius mechanizmus ir santykius jų nepakankamumo ar nebuvimo atveju neformaliais, išplaukiančiais iš vidinių santykių ypatumų. Tai leidžia taupyti valdymo išlaidas.

5. *Adaptacijos*. Pagrindinis bruožas – nauji organizacijos darbuotojai, dar nepažįstantys šios organizacijos kultūros, neskausmingai ir lengvai įsikomponuoja į organizacijos socialinę, gamybinę bei susiklosčiusių santykių sistemą. Taigi paprastai sustiprėja jų lojalumas organizacijai.

6. *Švietimo ir pažinimo*. Ši funkcija pasireiškia tuo, kad organizacinės kultūros lygis atitinkamai veikia švietimo ir išsilavinimo lygį organizacijoje. Kuo aukštesnis bendras išsilavinimo lygis organizacijoje, tuo paprastai didesnis pavienių darbuotojų noras keltis išsimokslinimo lygį. Taigi stipri organizacinė kultūra prisideda prie žmogiškojo kapitalo gerinimo ir socialinio stabilumo organizacijoje didinimo.

7. *Kokybės valdymo*. Šios funkcijos esmė ta, kad OK kokybė tiesiogiai lemia darbo, darbo aplinkos, mikroklimato organizacijoje kokybę, kuri savo ruožtu lemia organizacijos produktų kokybę.

8. *Orientacijos į vartotoją*. Esant silpnai OK, vidinės organizacijos problemos paprastai užgožia vartotojo problemas. Jeigu tokia organizacija nesieks kelti savo kultūros lygio, kuris atitiktų vartotojo poreikį, ji neturės ateities.

9. *Partnerystės santykių reguliavimo*. Išorinė aplinka ir paskiri jos subjektai organizacijai gali būti nepalankūs tuo, kad naudoja vertybes ir normas, kurios nesutampa su konkrečios organizacijos vertybėmis ir normomis. Šiuo atveju aukšta OK padeda sukurti priimtinas sąveikos su partneriais taisykles, suponuojančias atitinkamas etines ir moralines normas bei moralinę atsakomybę jiems.

10. *Organizacijos prisitaikymo prie visuomenės reikmių*. Šiuo atveju OK padeda šalinti kliūtis ir kurti santykius su išoriniais aplinkos subjektais. Adaptacija prie išorinės aplinkos turi ir vidinį kryptingumą, nes kiekvienas darbuotojas yra ne tik organizacijos dalyvis, bet ir tam tikro išorinio sociumo atstovas. Be to, OK padeda mažinti vidinius konfliktus tarp darbuotojų.

Anot autorių (Harris ir Moran, 1991), OK sąvoką suprasti nelengva, ją sunku apibrėžti, tuo labiau pajusti. Nepaisant to, OK egzistuoja ir yra svarbi, siekiant veiksmingai vadovauti.

V. A. Spivak (2001) pateikia aštuonias OK funkcijas: 1) OK elementų atkūrimas, naujų vertybių kūrimas ir jų kaupimas; 2) normatyvinė ir vertinamoji (individo, grupės, organizacijos realaus elgesio palyginimas su elgesio normomis bei idealais); 3) reglamentuojančioji ir reguliuojamoji, t. y. OK, kaip elgesio rodiklio pritaikymas; 4) pažintinė (OK pažinimas ir mokymasis darbuotojo adaptacijos stadijoje, lemiantis jo įsitraukimą į kolektyvą, jo veiklą ir sėkmę); 5) prasmingumo: OK daro įtaką žmogaus pasaulėžiūrai; paprastai organizacijos vertybės tampa asmenybės ir kolektyvo vertybėmis arba kyla konfliktų; 6) komunikacinė: organizacijos vertybės, elgesio normos ir kiti OK elementai padeda darbuotojams vienas kitą suprasti ir bendradarbiauti; 7) visuomeninės atminties, organizacijos patirties kaupimo ir saugojimo; 8) rekreacinė – dvasinių jėgų atgavimas, esant aukštam OK doroviniam potencialui ir darbuotojų organizacijos vertybių pripažinimui.

S. P. Robbins (2011) darbuose pabrėžiamos penkios pagrindinės OK funkcijos: 1) išskirianti organizaciją iš kitų; 2) organizacijos nariams suteikianti tapatumo, vienybės jausmą; 3) bendrus interesus iškelianti aukščiau asmeninių; 4) didinanti socialinės sistemos stabilumą, padedanti išlaikyti organizacijos vientisumą; 5) logikos ir kontrolės mechanizmas, formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgesį. Šio autoriaus nuomone, OK funkcijos naudingos ir organizacijai, ir jos darbuotojams. Darbuotojo požiūriu OK naudinga, nes mažina dviprasmiškumą, leidžia lengviau suvokti tai, kas yra svarbu ir vertinama organizacijoje, suteikia darbuotojams tapatumo jausmą, formuoja jų nuostatas bei elgseną, skatina bendradarbiauti, gerina sprendimų priėmimo procesą ir taip didina organizacijos efektyvumą. OK suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų, nes kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos ir kt.

Atsižvelgiant į organizacijos išsivystymą, konkurencinės aplinkos ypatumus, organizacijos produktų specifiką ir kitus veiksnius, įvairių OK atliekamų funkcijų svarba ir prioritetai gali skirtis, nors pagrindinių funkcijų rinkinys nesikeičia. Taigi visas

pagrindines OK atliekamas funkcijas galima skirstyti į dvi grupes. Pirmoji funkcijų grupė atlieka organizacijos narių vidinės integracijos uždavinius, užtikrina jos vieningumą ir vidinę vienovę. Šiai grupei priklauso šios funkcijos: saugumo, integracijos, reguliavimo, pakeitimo, adaptacijos, švietimo ir pažinimo, motyvavimo, komunikacijos, kokybės valdymo ir rekreacijos. Antroji funkcijų grupė turi išorinę kryptį ir užtikrina organizacijos adaptaciją prie išorinės aplinkos sąlygų bei išlikimą joje. Šiai funkcijų grupei galima priskirti: inovacinę, teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimo, orientavimosi į klientą, partnerystės santykių valdymo, organizacijos prisitaikymo prie visuomenės poreikių funkcijas.

S. L. McShane ir M. A. Y. von Glinow (2010) teigimu, OK atlieka tris svarbias funkcijas: 1) yra integruota socialinės kontrolės forma, kuri daro įtaką darbuotojų sprendimams ir elgesiui bei vadovauja darbuotojams tokiais būdais, kurie atitinka organizacinius lūkesčius; 2) sutelkia žmones ir leidžia jiems jaustis organizacijos dalimi: darbuotojai yra motyvuoti priimti dominuojančią OK, nes ji atitinka jų socialinės tapatybės poreikį bei yra viena iš nedaugelio priemonių, padedančių juos susieti; 3) dalyvauja aplinkos suvokimo procese, kuris padeda darbuotojams suprasti organizacinius įvykius, taip jie gali daugiau jėgų skirti užduoties įvykdymui, nešvaistydami laiko tam, kad išsiaiškintų, ko iš jų tikimasi, be to, gali efektyviau bendrauti ir bendradarbiauti, nes turi bendrus realybės suvokimo modelius.

S. P. Robbins ir T. A. Judge (2012) šias OK funkcijas papildė dar keturiomis. Jų nuomone, OK: atlieka ribų nustatymo vaidmenį ir lemia organizacijų skirtumus; palengvina įsipareigojimą kažkam aukštesniam nei individualūs interesai; didina socialinės sistemos stabilumą; perteikia organizacijos nariams tapatybės jausmą.

K. Cameron ir R. Quinn (2011, p. 44) teigimu, OK leidžia pajusti samdomiems darbuotojams jų tapatybės jausmą, pateikia nerašytas ir dažnai tiesiog savaime suprantamas instrukcijas, kaip organizacijoje galima kažką pasiekti, be to, prisideda prie socialinės sistemos, kurioje žmonės veikia kiekvieną dieną, stabilumo. Autoriai taip pat pažymi, kad žmonės nesuvokia savo kultūros tol, kol ji netampa jiems kliūtimi, kol naujos kultūros nepajunta „savo kailiu“ ar kol ji nepasireiškia viešai, aiškiai nepamatoma per tam tikro principo ar modelio prizmę. Pastarąjį teiginį autoriai įvardija kaip pagrindinę priežastį, kodėl vadybininkai ir mokslininkai taip ilgai ignoravo OK reikšmę.

B. Karloff (1991) pabrėžia, kad OK sudaroma iš tam tikrų organizacinių atributų (akivaizdžių ir paslėptų taisyklių, elgsenos modelių, istorinių aplinkybių ir t. t.) su sąlyga, kad jie suprantami daugeliui komandos narių ir daro įtaką jų elgsenai. Todėl formuojant OK, būtina atsižvelgti į jos pagrindinius bruožus, tokius kaip: OK yra sociali, nes jos formavimuisi daro įtaką daugelis organizacijos darbuotojų; OK sąmoningai ar nesąmoningai palaikoma visų darbuotojų; OK apima daugybę tradicijų, nes jai būdinga tam tikra istorinė raida; OK yra suprantama; OK gali keistis; OK yra įsisąmoninama arba neįsisąmoninama; OK negalima suprasti taikant tik vieną kurį

metodą, nes ji yra daugialypė ir, atsižvelgiant į taikomą metodą, kiekvieną kartą atskleidžia skirtingai (naujai); OK yra rezultatas ir procesas, ji nuolat vystosi.

Paprastai organizacija auga, pritraukdama naujus narius, kurie ateina iš kitų organizacijų ir „atsineša“ kitą kultūrą. Nauji organizacijos nariai, patinka jiems tai ar ne, įneša tam tikrą kitos kultūros „virusą“. Ar kultūra „išgyvens“, daugiausia priklauso nuo jos stiprumo, nes pastarasis turi įtakos tam tikrų elgesio modelių intensyvumui. Todėl yra tam tikrų būdų, kaip palaikyti OK.

B. Karloff (1991) teigimu, pagrindinės OK palaikymo grupės yra tokios:

- *vadovų dėmesio, vertinimo, stebėjimo objektai ir dalykai*. Tai vieni veiksmingiausių kultūros organizacijoje palaikymo metodų, nes savo pasikartojančiais veiksmais vadovas leidžia darbuotojams suprasti, kas yra svarbu ir ko iš jų tikimasi.
- *vadovų reakcija į kritines situacijas ir organizacines krizes*. Tokiais atvejais vadovai ir jų pavaldiniai atskleidžia sau OK lygį. Pavyzdžiui, staigiai sumažėjus produktų paklausai organizacija turi du pasirinkimus: atleisti dalį darbuotojų ar iš dalies sumažinti darbo valandas, paliekant tą patį darbuotojų kiekį. Organizacijose, kuriose žmogus laikomas vertybe, greičiausiai bus pasirinktas antrasis variantas. Tokie vadovų veiksmai laikui bėgant tampa „organizaciniu folkloru“, kuris neabejotinai sustiprina šį OK aspektą;
- *vaidmenų modeliavimas, mokymas ir ugdymas*. OK aspektus pavaldiniai įsąmonina atlikdami tam tikrus vaidmenis. Vadovai gali specialiai įtraukti svarbius kultūros signalus į mokymo programas, taip pat kasdienę pagalbą pavaldiniams;
- *apdovanojimo (atlyginimo) ir statuso nustatymo kriterijai*. Kultūra organizacijoje gali būti nagrinėjama per apdovanojimų ir privilegijų sistemą. Pastaroji paprastai susijusi su tam tikrais elgesio modeliais ir padeda nustatyti darbuotojų prioritetus, atskleidžia vertybes, kurios yra svarbios vadovams ir organizacijai;
- *įdarbinimo, paaukštinimo ir atleidimo kriterijai*. Tai yra vienas pagrindinių būdų puoselėti organizacijos kultūrą;
- *organizaciniai simboliai ir ritualai*. Daugelis įsitikinimų ir vertybių, kuriais pagrįsta OK, išreiškiami ne tik legendomis ir sakmėmis, kurie tampa organizacinio folkloro dalimi, bet įvairiais ritualais, ceremonijomis ir tradicijomis.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad OK yra labai sudėtinga daugiavfunkcė sistema. Paskirų funkcijų prioritetiškumas ir reikšmingumas gali keistis, atsižvelgiant į OK tipą, jos tikslus, vystymosi stadijas, išorinės aplinkos veiksnius. OK funkcijos įvairių autorių interpretuojamos skirtingai. Vieni skiria jų daugiau, kiti – mažiau, tačiau visi pabrėžia, kad OK padeda išlaikyti organizaciją, nes pateikia atitinkamus elgesio standartus, formuoja darbuotojų elgseną, požiūrius ir taip vienija visą organizaciją, ją išskirdami iš kitų. OK priskiriama socialinė jungiamoji savybė, kuri palaiko organizacijos vientisumą, kartu yra kontrolės ir logikos mechanizmas, kuris nukreipia, formuoja darbuotojų nuostatas bei elgseną.

1.3. Emocinis intelektas kaip organizacinės kultūros formavimo sėkmės veiksnys

1.3.1. Emocinio intelekto samprata ir struktūra

Kardinalių šiuolaikinės visuomenės socialinių, ekonominių ir politinių pokyčių sąlygomis, kai ypač svarbūs yra gebėjimai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų ir laiku reaguoti į aplinkinius procesus, reikalaujantys aiškaus įsisąmoninimo bei supratimo tiek savo, tiek aplinkinių žmonių emocijų, įgyja ypatingą svarbą. Būtent šiuos gebėjimus apima *emocinio intelekto* sąvoka (Polyanova, 2015). H. Gardner (2006) teigimu, emocinis intelektas (angl. *emotional intelligence* – EI) – tai žmogaus gebėjimas atpažinti emocijas, suprasti savo ir kitų žmonių ketinimus, motyvaciją bei troškimus, valdyti savo ir kitų žmonių emocijas, sprendžiant praktinius uždavinius. *Emocinio intelekto* (EI) sąvoka atsirado kaip reakcija į tradicinių intelekto testų trūkumus, siekiant nuspėti žmogaus sėkmę karjeroje ir gyvenime. Tam surastas paaiškinimas, kurio esmė ta, kad sėkmingi žmonės, remiantis emociniais ryšiais, geba veiksmingai sąveikauti su kitais ir efektyviai valdyti savo emocijas, tuo tarpu priimta *intelekto* sąvoka šių aspektų neapėmė, o intelekto testai šių gebėjimų neįvertindavo (Goleman, 2000).

S. J. Stein ir H. E. Book (2011), skirtingai nuo visiems įprastos *intelekto* sąvokos, EI apibūdina kaip gebėjimą tinkamai interpretuoti situaciją ir ją paveikti, intuityviai suprasti, ko nori kiti žmonės ir ko jiems trūksta, kokios jų stipriosios ir silpnosios savybės, nepasiduoti stresui ir skleisti žavesį. Manoma, kad būtent EI šiuolaikine jo prasme buvo pagrindinis žmogaus įrankis, padedantis išlikti priešistorės laikais, nes jis pasireiškia gebėjimu adaptuotis aplinkoje, susigyventi ir surasti bendrą kalbą su gentainiais bei kaimyninėmis gentimis (Goleman, 2005). Šį aspektą 1872 m. aptarė Čarlzas Darvinas savo veikale „Emocijų išraiška žmonių ir gyvūnų“, kur nagrinėjo emocijų išorinių apraiškų vaidmenį, siekiant išgyventi ir prisitaikyti (Дарвин, 2001).

Emocijų ir emocijų kontrolės problemai daug dėmesio skyrė psichoanalizės įkūrėjas S. Freud (Фрейд, 2010). Jo nuomone, pirmuosius etikos įstatymus ir įsakymus, tokius kaip „Hamurabio teisynas“ (XVIII a. pr. Kr., Babilonas) arba imperatoriaus Ašoka įsakas, galima laikyti pirmaisiais bandymais pažaboti ir civilizuoti emocijų raišką.

D. Goleman (2005) teigimu, pirmosios publikacijos, nagrinėjančios žmonių socialinę sąveiką kaip intelekto rūšį, pasirodė gerokai prieš Antrąjį pasaulinį karą. 1920 m. profesorius E. Thorndike pirmą kartą pavartojo *socialinio intelekto* sąvoką, kurią apibūdino kaip gebėjimą suprasti žmones, vyrus ir moteris, berniukus ir mergaites, gebėjimą su jais elgtis ir protingai veikti bendraujant. Pasak D. Goleman, 1926 m. sukurtas pirmasis plačiai paplitęs testas (angl. *George Washington Social Intelligence Test*), matuojantis socialinį intelektą. Bandymai išmatuoti socialinį intelektą tęsėsi visą de-

šimtmetį, nors, remiantis R. Thorndike ir S. Stern, kurie 1937 m. parengė socialinio intelekto matavimo metodų apžvalgą, išvadomis, šie bandymai nebuvo sėkmingi.

C. Cherniss (2000a, 2000b), savo darbe nagrinėjęs intelektą, pažymi, kad svarbų indėlį į intelekto tyrimą padarė amerikiečių psichologas D. Wechsler, kuris intelektą analizavo kaip visuminį individo gebėjimą kryptingai veikti, racionaliai mąstyti ir efektyviai sąveikauti su išoriniu pasauliu. 1940 m. autorius parengė publikaciją, kurioje suskirstė žmogaus gebėjimus į intelektinius ir neintelektinius, prie pastarųjų priskirdamas afektyvius, asmeninius ir socialinius. Jis padarė išvadą, kad būtent neintelektiniai gebėjimai yra ypač svarbūs prognozuojant žmogaus gyvenimo sėkmę. D. Goleman (2005) teigia, kad daug dėmesio intelekto testų kūrimui skyrusio D. Wechsler įtaka išliko ir XX amžiaus antrojoje pusėje, kai psichologijoje ėmė dominuoti bihevioristinė teorija.

Pirmą kartą mokslinėse publikacijose EI sąvoka pradėjo figūruoti 1960 m. 1964 m. ši sąvoka vartota M. Beldoch (1964) ir B. Louner (1966) darbuose. 1975 metais C. Steiner, vienas iš transakcinės analizės kūrėjų, sukūrė emocinio raštingumo koncepciją ir parengė emocinio raštingumo mokymo programą (Steiner, 1997).

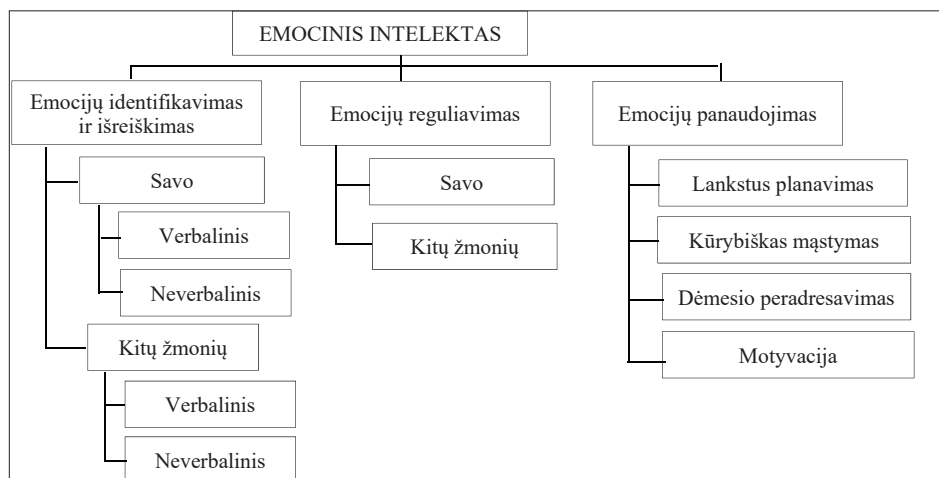
EI teorija suklestėjo devintajame – dešimtajame dešimtmečiais. 1983 m. H. Gardner pateikė savo garsųjį intelekto modelį, kuriame intelektą suskirstė į vidinį ir tarpasmeninį. 1985 m. W. Payne parengė darbą, skirtą emocinio intelekto vystymuisi (Payne, 1985). 1988 m. R. Bar-On savo daktaro disertacijoje pristatė *emocinio koeficiento* (EQ) sąvoką (angl. *Emotional Quotient*, pagal analogiją su angl. *Intelligence Quotient* – IQ). Galiausiai 1990 metais paskelbtas didelę reikšmę padaręs P. Salovey ir J. D. Mayer straipsnis apie emocinį intelektą, kuriame apibrėžta šiuolaikinė EI samprata (Goleman, 2005). Po šio straipsnio publikacijos EI teorija sulaukė daug dėmesio, pasirodė daugybė publikacijų šia tema.

1995 metais D. Goleman paskelbė knygą apie EI, kurioje aprašė EI teorijos vystymo istoriją, pateikė dabartinių mokslo koncepcijų apie EI apžvalgą ir pristatė savo EI modelį, kuris vėliau gavo *mišraus modelio* pavadinimą. Knyga buvo labai populiari, pamėgta skirtingų socialinių mokslų atstovų.

1996 metais R. Bar-On Amerikos psichologų asociacijos susirinkime Toronte pristatė savo naują EQ-i testą (angl. *Emotional Quotient Inventory*), kuriame pateikė klausimų sąrašą EI koeficientui nustatyti, iš kurio vėliau gimė dabar žinomas *Bar-On EI* modelis. XXI a. EI koncepcija kuriama toliau, daug naujų publikacijų šia tema pateikė P. Salovey, J. Mayer, H. Gardner, C. V. Petridis.

H. Gardner „daugialypio intelekto“ modelis yra viena iš šiuolaikinių intelekto koncepcijų. Šis modelis apima septynis pagrindinius intelekto porūšius (formas), tarp kurių kartu su tradiciniais verbaliniu, loginiu ir matematiniu yra ir erdvinis, muzikinis, somatinis bei kinestetinis, tarpasmeninis (angl. *interpersonal*) ir vidinis (angl. *intrapersonal*) intelektas (Gardner, 2006). Ši koncepcija tapo J. Mayer, P. Salovey ir D. Caruso *intelekto* sąvokos, vėliau – ir pirmojo EI modelio kūrimo pagrindas (Mayer,

2005). Pirmoji šio modelio versija pristatyta 1990 metais. Autoriai EI apibūdino kaip gebėjimą identifikuoti savo ir kitų žmonių emocijas bei panaudoti šią informaciją priimant sprendimus. EI reiškė konstrukta, susidedantį iš šių gebėjimų: 1) emocijų identifikavimas ir išreiškimas; 2) emocijų reguliavimas; 3) emocinės informacijos panaudojimas mąstyti ir veikti (6 pav.).



6 pav. Emocinio intelekto struktūra (Mayer, 2005)

Kiekvienas gebėjimų tipas, autorių nuomone, susideda iš keleto komponentų. Gebėjimas identifikuoti ir išreikšti emocijas padalintas į du komponentus, kurių vienas yra nukreiptas į savas, o kitas – į kitų emocijas. Pirmasis komponentas apima verbalinį ir neverbalinį subkomponentus, antrasis – neverbalinio suvokimo ir empatijos komponentus. Gebėjimas reguliuoti emocijas susideda iš dviejų dalių: savų ir svetimų emocijų reguliavimo. Gebėjimas panaudoti emocijas mąstymo procese ir veikloje apima šiuos komponentus: lankstus planavimas, kūrybinis mąstymas, peradresuotas dėmesys ir motyvacija.

Po kelerių išsamesnių šios problemos tyrimų metų P. Salovey ir J. Meyer pasiūlytą modelį patikslino. Antroji modelio versija grindžiama idėja, kad emocijos turi informacijos apie žmogaus ryšį su kitais žmonėmis ar objektais, be to, jos informuoja žmogų apie šių ryšių pobūdį. Ryšiai gali būti tiek aktualūs, tiek prisimenami ar įsivaizduojami. Ryšių su kitais žmonėmis ir objektais pokyčiai keičia emocinį patyrimą. Šio pagrindimo kontekste EI aiškinamas kaip gebėjimas apdoroti informaciją, glūdinčią emocijose: nustatyti emocijų reikšmę, jų santykius viena su kita, panaudoti emocinę informaciją kaip mąstymo ir sprendimų priėmimo pagrindą (Meyer, Selovey, 1997). J. Meyer ir P. Selovey išskyrė keturis EI komponentus – keturias emocinio intelekto šakas, kurių kiekviena savo ruožtu apibūdina keturias mokėjimų ar įgūdžių sritis, o

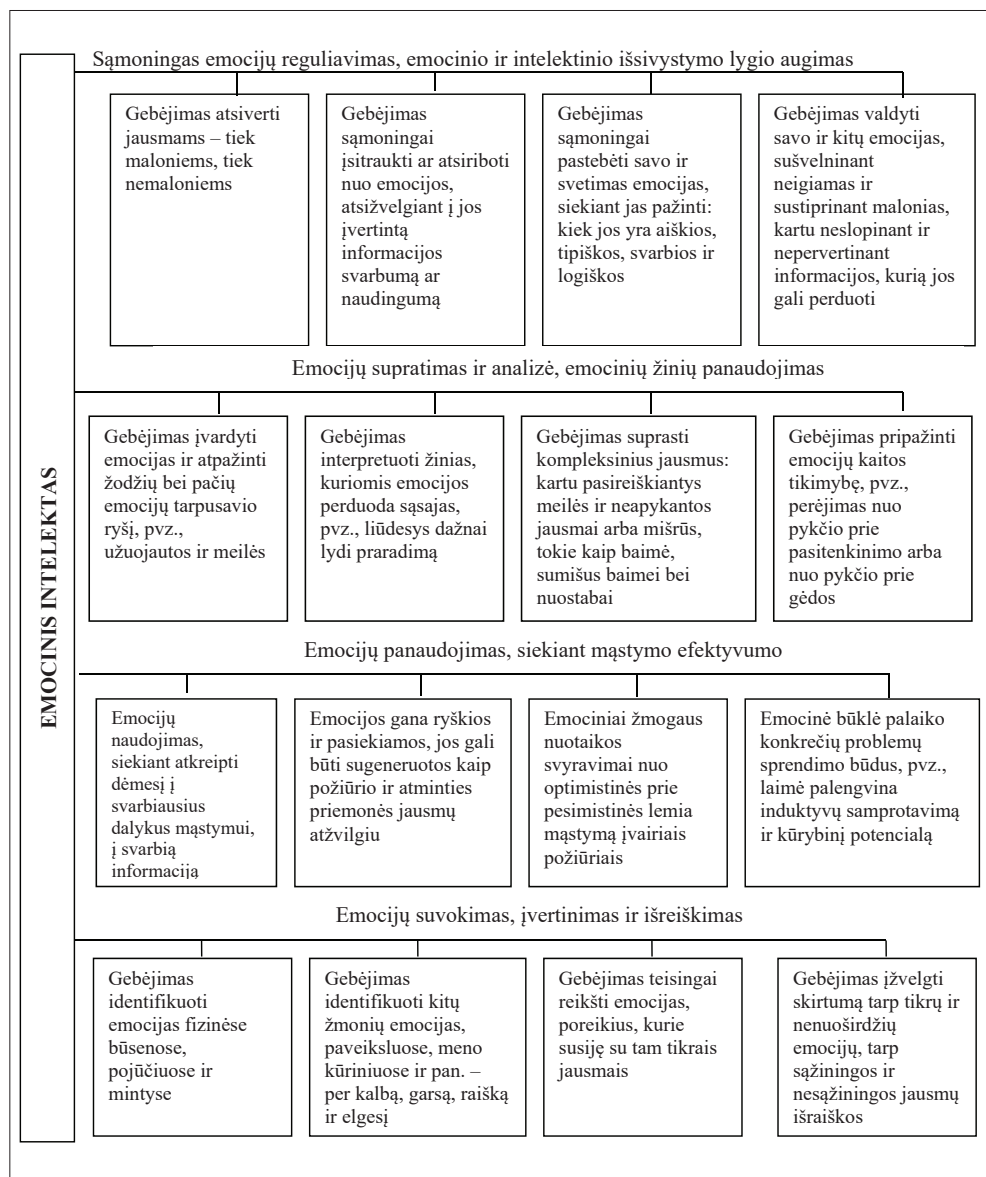
visi kartu – daugelį emocinio intelekto sričių (7 pav.). Šie komponentai paveiksle išdėstyti hierarchine tvarka (iš apačios į viršų ir iš kairės į dešinę), kurių lygiai, autorių teigimu, nuosekliai įsisąmoninami ontogenezeje. Kiekvienas komponentas susijęs tiek su žmogaus asmeninėmis, tiek ir su kitų žmonių emocijomis.

Remiantis patobulintu 1997 m. modeliu, EI apima šiuos mentalinius gebėjimus: 1) gebėjimą tiksliai suvokti, įvertinti ir išreikšti emocijas; 2) gebėjimą sukelti jausmus, siekiant padidinti mąstymo efektyvumą; 3) gebėjimą suprasti emocijas ir jas pažinti; 4) gebėjimą sąmoningai reguliuoti emocijas, jas valdyti, skatinti emocinį ir intelektualinį vystymąsi. Schemoje keturios šakos išsidėsto nuo pagrindinių (apačioje) link labiau psichologiniu požiūriu integruotų procesų. Žemesnio lygio šaka atskleidžia gana paprastus emocijų suvokimo ir išreiškimo gebėjimus, aukščiausio lygio šaka – sąmoningo emocijų reguliavimo gebėjimus. Kiekviena šaka turi keturis blokus, kur pateikti tipiniai gebėjimų pavyzdžiai. Gebėjimai, kurie pasireiškia gana anksti individui vystantis, yra kairėje šakų dalyje, vėliau besivystantys gebėjimai – dešinėje.

Kadangi ankstyvieji įgūdžiai susiję su vystymusi (kairėje), dažnai jie nelabai dera tarpusavyje, jie aiškiausiai iliustruoja skirtumus tarp šakų. Gebėjimai, besivystantys vėliau (dešinėje), pasireiškia labiau integruoto suaugusio žmogaus asmenybėje, todėl yra mažiau ryškūs. Kiekvienas gebėjimas priklauso emocijoms, kurios susijusios su savimi ir kitais asmenimis, išskyrus pažymėtą kitaip. Manoma, kad žmonės, kurių aukštas EI, nurodytus etapus įveikia greičiau ir turi daugiau nurodytų gebėjimų. Žemiau detaliau aprašomi J. D. Mayer ir P. Salovey (1997) išskirti EI modelio gebėjimai:

1. Emocijų suvokimas, vertinimas ir išreiškimas. Pati žemiausia diagramos šaka pasižymi neklystamumu, kai žmonės neklysdami gali atskirti emocijas, identifikuoti jų turinį. J. D. Mayer ir P. Salovey (1997) pastebi, kad ši šaka yra pagrindinis komponentas, susijęs su neverbaliniu suvokimu bei emocijų išreiškimu. Autorių teigimu, veidų išraiškos, vaizduojančios džiaugsmą, liūdesį, pyktį ir baimę, yra universalios, būdingos visiems žmonėms. Kūdikiams ir maži vaikai mokosi atpažinti savo ir kitų žmonių emocines būsenas, atskirti jas vienas nuo kitų. Iš pradžių kūdikis atskiria mamos (tėvų) emocinę veido išraišką ir į ją atsako tuo pačiu. Laikui bėgant vaikas jau daug tiksliau identifikuoja savo raumeninius ir fizinius bei aplinkos pojūčius. Brandus žmogus gali kruopščiai kontroliuoti savo vidinius pojūčius. Gebėjimas tiksliai suvokti emocijas, atvaizduotas kito žmogaus veido ar balso, leidžia subtiliau suprasti emocijas.

2. Emocijų panaudojimas, siekiant didinti mąstymo efektyvumą. Ši EI sudėtinė dalis taip pat yra viena pagrindinių. Ji atskleidžia emocijų gebėjimą nukreipti pažinimo sistemą ir skatinti mąstymą bei apima gebėjimą panaudoti emocijas, siekiant nukreipti dėmesį į svarbius įvykius, sužadinti emocijas, kurios padeda spręsti užduotis. Pavyzdžiui, pozityvus nusiteikimas dalyvauja įgyvendinant kūrybinę mintį, o nuotaikų svyravimas gali būti panaudotas kaip skirtingų požiūrių į problemą analizės priemonė.



7 pav. Emocinio intelekto struktūra, remiantis J. D. Mayer ir P. Salovey (1997)

3. Emocijų supratimas. J. D. Mayer ir P. Salovey (1997) pabrėžia, kad emocijos perteikia informaciją: laimė paprastai rodo norą susivienyti su kitais žmonėmis; pyktis – norą pulti ar pakenkti kitiems; baimė nusako norą pabėgti ir t. t. Kiekviena emocija perduoda savo galimų pranešimų ir veiksmų, susijusių su šiuo pranešimu,

pavyzdį. Pyktis, pavyzdžiui, gali būti susijęs su tam tikrų galimų veiksmų rinkiniu: taikos palaikymas, puolimas, kerštas ir t. t. Emocinių pranešimų ir veiksmų, susijusių su jais, supratimas yra vienas svarbių aspektų šioje įgūdžių srityje. Kai tik žmogus gali identifikuoti tokius pranešimus ir potencialius veiksmus, tampa svarbus ir gebėjimas samprotauti apie emocinius pranešimus bei veiksmus.

4. Emocijų valdymas. Emocijas dažnai galima valdyti. Autorių teigimu, žmogus turi suprasti, kad emocijos perteikia informaciją. Tam tikrose ribose, kai emocijos yra kontroliuojamos, žmogus gali būti atviras įvairiems emociniams signalams – tol, kol nekils stipresni, slopinantys likusius. Žmogaus emocinės zonos patogumo ribose tampa įmanoma savo ir kitų žmonių emocijas reguliuoti ir valdyti, norint pasistūmėti į priekį, siekiant savo asmeninių ir socialinių kitų žmonių tikslų (Mayer ir Salovey, 1997).

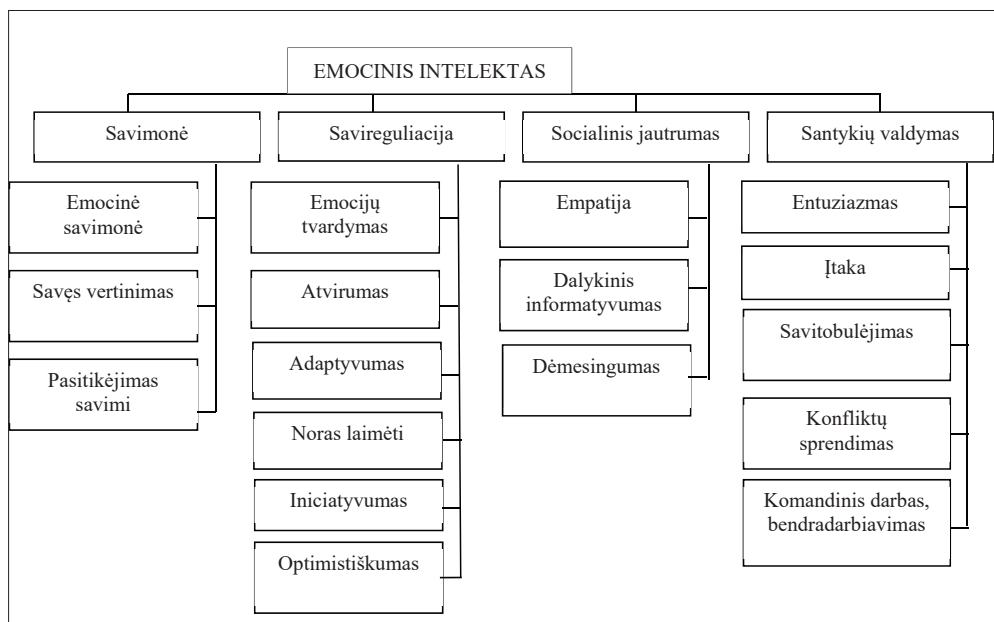
Taigi gebėjimas atpažinti ir išreikšti emocijas (žr. 8 pav. – pirmoji, apatinė šaka) yra būtinas emocijų generavimo pamatas, siekiant išspręsti konkrečias problemas (antrąją šaką). Šie du gebėjimai yra procedūrinio pobūdžio. Jie yra deklaratyvaus gebėjimo pagrindas, siekiant suprasti įvykius, vykstančius prieš kylant emocijoms ir sekančius po jų (trečioji šaka). Visi šie gebėjimai yra būtini, norint reguliuoti savą vidinę emocinę būseną ir sėkmingai veikti išorinę aplinką, taip reguliuojamos savos ir kitų žmonių emocijos (ketvirtoji šaka).

1990 metais sukurta ir kitų modelių, kurie atstovauja šiek tiek kitokiam požiūriui į emocinį intelektą. Žinomiausi iš jų yra D. Goleman ir R. Bar-On modeliai. D. Goleman savo modelį pagrindė ankstyvaisiais P. Salovey ir J. Mayer vaizdiniais, tik papildė jį tokiais komponentais kaip entuziazmas, atkaklumas ir socialiniai įgūdžiai. Taigi jis susiejo kognityvinius gebėjimus iš P. Salovey ir J. Mayer modelio bei asmenybines charakteristikas. EI modelis, sukurtas D. Goleman, labai išpopuliarėjo dėka jo rekordiškai išplatintos knygos (vien tik JAV parduota 5 mln. egzempliorių). Tuo tarpu daugelis mokslininkų pabrėždavo nepakankamą šio modelio moksliškumą (Mayer, Roberts, Barsade, 2008).

D. Golemano (1998) manymu, EI pasireiškia keturiose pagrindinėse srityse: savų jausmų pažinimas, emocijų valdymas, gebėjimas išvelgti kitų žmonių jausmus, žmonių tarpusavio santykių valdymas (8 pav.).

D. Goleman (2003) EI labiau sieja su motyvacija, tikslo siekimu ir socialiniais santykiais. Autorius bando atskirti dvi susijusias sąvokas: *emocinį intelektą* ir *emocinę kompetenciją*, pastaroji, jo nuomone, yra išmoktas įgūdis, pagrįstas EI. Emocinės kompetencijos raiškos sritys, remiantis D. Goleman, yra šios:

1. *Savų jausmų pažinimas*. Savimonė, jausmo atpažinimas jam reiškiantis, EI pamatas.
2. *Emocijų valdymas*. Gebėjimas valdyti jausmus, nukreipti juos tinkama linkme, tai labiausiai priklauso nuo savivokos.
3. *Gebėjimas siekti tikslo*. Emocinė savitvarda, pasireiškianti gebėjimu atidėti patenkinimą ir slopinti impulsyvumą, tai pasiekimų visose srityse pamatas.



8 pav. Emocinio intelekto struktūra, remiantis D. Goleman (1998)

4. *Gebėjimas išvelgti kitų žmonių jausmus.* Empatija, gebėjimas įsijausti į kito žmogaus būseną – tai dar viena emocinės savivokos nulemta savybė, būtina bendraujant.
5. *Žmonių tarpusavio santykiai.* Bendravimo menas, glaudžiai susijęs su gebėjimu valdyti kitų žmonių jausmus.

D. Golemanas (2003) savo tyrimuose atskleidė, kad EI daro daug didesnę poveikį (85 proc.) asmenybės sėkmės potencialui nei protinis intelektas (15 proc.). Sunku su tuo nesutikti. Pavyzdžiui, Henris Fordas išgarsėjo tuo, kad sugebėjo suburti aplink save žmones, kurie buvo daug protingesni už jį patį. D. Golemano idėjos sėkmingai taikytos draudimo ir pardavimo agentų, pardavimų vadybininkų, konsultantų ir kitų specialistų, kurių sėkmė tiesiogiai priklausė nuo jų gebėjimų efektyviai bendrauti su kitais žmonėmis, mokymuose.

Vėliau D. Goleman, R. Boyatz ir A. McKee (2013), aptardami EI modelyje išskirtus komponentus, pastebi, kad visi jie glaudžiai tarpusavyje susiję. Autoriai modelyje pateiktų emocinių įgūdžių esmę taip apibūdina:

1) *savimonės įgūdžiai* – emocinis savęs suvokimas: savo paties emocijų analizė ir jų poveikio suvokimas, intuicijos priimant sprendimus pasitelkimas; tikslus savęs

įvertinimas: savo stiprybių ir galimybių ribų suvokimas; pasitikėjimas savimi: orumas ir adekvatus savo gabumų vertinimas;

2) *savikontrolės įgūdžiai*: emocijų tvardymas (gebėjimas kontroliuoti destruktivas emocijas); atvirumas (sąžiningumo ir teisingumo apraiška); prisitaikymas (lankstus prisitaikymas prie besikeičiančių situacijų, kliūčių įveikimas); valia laimėti (didelis noras siekti produktyvumo, atitinkant vidaus kokybės standartus); iniciatyvumas (pasirengimas veikti ir nepraleisti galimybių); optimizmas (gebėjimas pozityviai žiūrėti į dalykus);

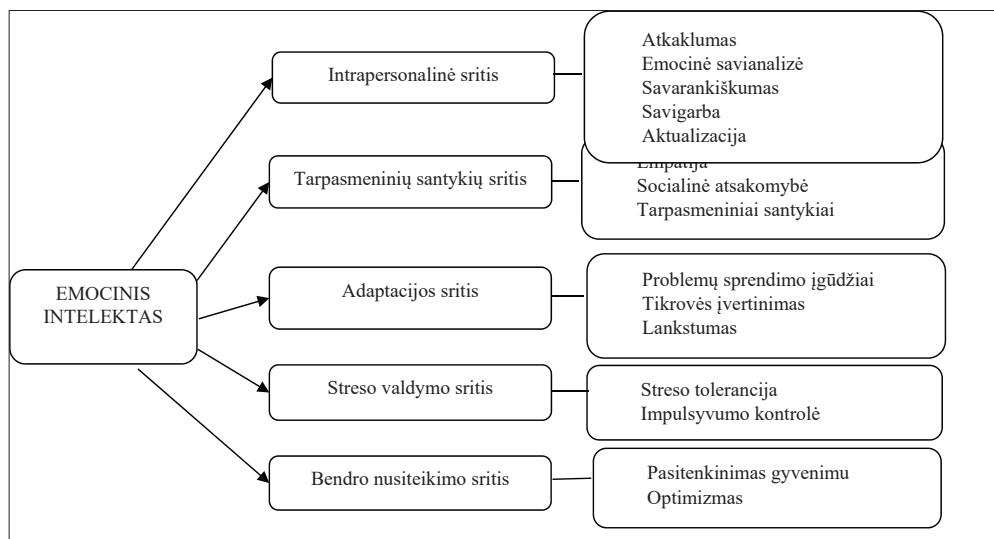
3) *socialinio sąmoningumo įgūdžiai*: empatija (gebėjimas įsiklausyti į kitų žmonių jausmus, suprasti jų poziciją, aktyvus dalyvavimas sprendžiant jų problemas); dalykinis informuotumas (einamųjų įvykių, atsakomybės hierarchijos ir politikos organizaciniu lygmeniu supratimas); dėmesingumas (gebėjimas pripažinti ir patenkinti pavaldinių, klientų bei pirkėjų poreikius);

4) *tarpusavio santykių valdymo įgūdžiai*: entuziazmas (gebėjimas sudominti, pateikiant patrauklų ateities vaizdą); įtaka (tam tikrų įtikinimo taktikų mokėjimas); pagalba kitų tobulėjimo procese (kitų žmonių gebėjimų ugdymo skatinimas gerais atsiliepimais ir patarimais); raginimas keistis (gebėjimas inicijuoti reformas, tobulinti valdymo metodus, nukreipti darbuotojus nauja kryptimi); konfliktų sprendimas (nesutarimų likvidavimas); asmeninių santykių stiprinimas (socialinių ryšių tinklo plėtimas ir palaikymas); komandinis darbas ir bendradarbiavimas (sąveika su kitais darbuotojais, komandos kūrimas).

Visos šios savybės, autorių teigimu, padeda pelnyti populiarumą, lyderio statusą, užmegzti gerus santykius su kitais žmonėmis.

Savaip EI apibūdina kitas šios srities tyrimuose pasižymėjęs autorius R. Bar-On (2000), kuris EI apibrėžia kaip kognityvinių įgūdžių, žinių ir kompetencijų rinkinį, sudarantį galimybes žmogui efektyviai veikti (Goldberg, 1991). R. Bar-On (2000) yra amerikiečių kilmės psichologas, kurio dėka 1980 m. pradėta taikyti emocinio vystymosi koeficiento (EI) koncepcija ir sukurtas modelis (Bar-On, 2000), sudarytas iš 15 komponentų (gebėjimų ir įgūdžių), kurie pagal tematiką sugrupuoti į penkias pagrindines sritis (9 pav.). Tyrimai, taikant šį modelį, atlikti su beveik 42 tūkst. žmonių iš 36 šalių, taip sukurta didelė duomenų bazė, įrodanti neabejotiną EI ir sėkmės tarpusavio ryšį tiek asmeniniame gyvenime, tiek ir profesinėje veikloje.

Taigi R. Bar-On (2000) skyrė penkias kompetencijos sritis, kurios gali būti tapatinamos su penkiais EI komponentais: savęs pažinimas, tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai, adaptacijos galimybės, stresinių situacijų valdymas, vyraujanti nuotaika. Kiekvienas šių komponentų yra sudarytas iš kelių subkomponentų (9 pav.). Mokslininko teigimu, EI samprata gali būti apibendrinta tokiu teiginiu: visi nekognityviniai įgūdžiai, žinios ir kompetencija suteikia žmogui galimybę sėkmingai susidoroti su įvairiomis gyvenimo situacijomis (Bar-On, 2004).



9 pav. Emocinio intelekto modelis (remiantis Bar-On, Parker, 2000)

Toliau pateikiame išplėstinį R. Bar-On emocinių kompetencijų sričių, atskleidžiančių EI esmę, aprašymą:

1. Intrapersonalinė sritis: *užtikrintumas* – tai gebėjimas konstruktyviai reikšti ir ginti savo jausmus, nuomones bei mintis. Tai suteikia galimybę bendrauti su žmonėmis aiškiai, tiksliai ir nedviprasmiškai, atsižvelgiant į pašnekovo interesus bei reakcijas; *emocinė savianalizė* – gebėjimas suprasti savo jausmus ir jų priežastis, taip pat aplinkiniams daromą poveikį. Jei šio gebėjimo trūksta, žmogus tampa aplinkybių ir savo emocijų „marionete“ suinteresuotų asmenų rankose; *savarankiškumas* – gebėjimas priimti sprendimus ir būti emociškai nuo kitų nepriklausomam. Tai sugebėjimas iškelti sau tikslus ir atrasti būdų, kaip juos pasiekti, save motyvuoti ir nukreipti; *savęs vertinimas*, *savigarba* – gebėjimas gerbti ir priimti savo privalumus bei trūkumus. R. Bar-On pastebi, kad savigarba leidžia žmogui jaustis užtikrintai bet kurioje situacijoje, nes egzistuoja teisė klysti ir būti savimi. Tai apibūdinama savęs įvertinimu; *savęs aktualizavimas* – tai gebėjimas nustatyti asmeninius tikslus ir įgyvendinti savo potencialą. Žmogus, pasiekęs aukštą savęs aktualizavimo lygį, myli savo darbą ir nuoširdžiai atsiduoda veiklai, kuo beužsiimtų.

2. Tarpasmeninių santykių sritis: *empatija* – tai gebėjimas išvysti pasaulį kito akimis – ne užuojauta, gerumas ar tas pats požiūris, bet būdas leisti kitam žmogui suprasti, kad jo nuomonė ir jausmai turi teisę egzistuoti. Esant tokiam elgesiui, bet kuris konfliktas gali virsti bendradarbiavimo forma; *socialinė atsakomybė* – gebėjimas parodyti norą bendradarbiauti komandos, organizacijos ar plačiosios visuomenės

labui, neduodantis žmogui tiesioginės naudos; *tarpasmeniniai santykiai* – konstruktyvaus bendravimo įgūdžiai per verbalines ir neverbalines komunikacijas, gebėjimas užmegzti ir palaikyti abipusiai naudingus santykius, pagrįstus emociniu artumu, gebėjimas jaustis laisvai ir patogiai puoselėjant socialinius ryšius.

3. Adaptacijos sritis: *problemų sprendimo įgūdžiai* – tai gebėjimas atskleisti ir išspręsti tiek asmeninio, tiek tarpasmeninio pobūdžio problemas šeimoje bei darbe. Šiuo metu verslo pasaulyje ypač vertinamas darbuotojų gebėjimas pateikti svarstyti galutinius iškilusios problemos sprendimo variantus, o ne vien tik pranešti apie pačią problemą; *tikrovės įvertinimas* – gebėjimas matyti dalykus tokius, kokie jie yra iš tikrųjų, o ne tokius, kokius norėtume matyti arba kokius įsivaizduojame. Kitaip tariant, gebėjimas susidaryti objektyvią nuomonę apie esamą padėtį; *lankstumas* – gebėjimas prisitaikyti ir pritaikyti mąstymą, elgesį bei jausmus, gavus naujos informacijos. Lankstūs žmonės gali lengvai susidoroti su reikalavimais, besikeičiančiais prioritetais, sparčiais pokyčiais. Lankstumas reiškia orientavimąsi į rezultatų siekį.

4. Streso valdymo sritis: *streso toleravimas* – tai gebėjimas veiksmingai atlaikyti nepalankius įvykius ir konstruktyviai veikti. Žmogus, negalintis susidoroti su stresu, tampa nepajėgus blaiviai vertinti realybės, priimti ir adekvačiai įgyvendinti savo sprendimų; *impulsyvumo kontrolė* – gebėjimas sulaikyti arba atidėti impulsą, pagundą arba veiksmo proveržį. Pastebėtina, kad svarbu išmokti matyti skirtumą tarp nesąmoningos reakcijos ir sąmoningo pasirinkimo, žinoti apie galimus padarinius ir efektus.

5. Bendro nusiteikimo sritis: *pasitenkinimas gyvenimu* – tai gebėjimas būti darnoje su savimi, kitais žmonėmis ir gyvenimu apskritai. Laimingus žmonės lydi sėkmė ir darbe, ir už jo ribų, nes su jais malonu bendrauti, jie geba tinkamai įvertinti tikrovę, tai yra būtina, siekiant įveikti įvairias kliūtis; *optimizmas* – gebėjimas išlaikyti teigiamą nusiteikimą, matyti šviesiąją gyvenimo pusę. Optimistai remiasi savo įgūdžių žinojimu ir supratimu, gebėjimu aktyviai spręsti problemas ir prisiminti sėkmingą savo praeities patirtį.

R. Bar-On (2000) pabrėžia, kad sėkmę lemia ne tiek žmogaus žinios ar gebėjimai, kiek emociniai ir socialiniai įgūdžiai, t. y. pasitikėjimas savimi, domėjimasis aplinka, žinojimas, kokio elgesio iš tavęs tikimasi ir kaip susivaldyti, kai nenori pasielgti netinkamai, gebėjimas išlaukti, laikytis nurodymų, kreiptis pagalbos, mokėti išreikšti poreikius ir sutarti su kitais (cit. remiantis Petrides, Frederickson ir kt., 2006).

Taigi EI koncepcijų vystymosi analizė leidžia daryti tam tikras išvadas. J. D. Mayer, P. Salovey, Caruso (2008) pabrėžia, kad P. Salovey ir J. Mayer (1997) modelis apima tik kognityvinius gebėjimus, kurie susiję su emocinės informacijos apdorojimu. EI sąvoka aiškinama kaip asmenybės charakteristikų vaidmens sustiprinimas. Radikalio šios tendencijos išraiška gali būti laikomas R. Bar-On (2000) modelis, kuris emocinio intelekto apskritai nepriskiria prie kognityvinių gebėjimų. Šio požiūrio pagrįstumą galima laikyti abejotinu, nes EI sąvoka tampa visiškai metaforiška. Tai galima pagrįsti A. V. Degtiariov (Дегтярев, 2012) padarytomis išvadomis, kad psichologijoje

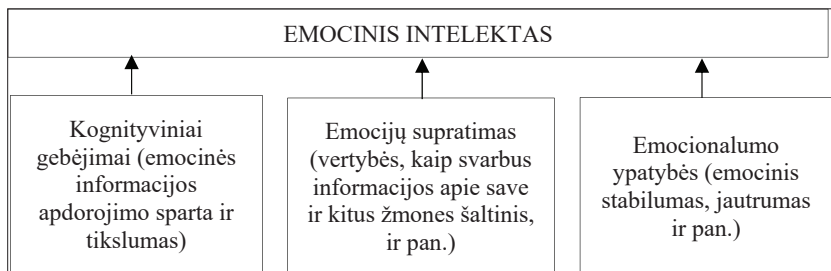
intelektas visada suprantamas (kokia jo forma bebūtų aptariama ir kokių vieno ar kito autoriaus teorinių pozicijų bebūtų laikomasi) kaip tam tikra kognityvinė charakteristika, susijusi su informacijos apdorojimu. Jei EI traktuojamas kaip išimtinai asmenybės charakteristika, tampa nepagrįstas paties *intelekt* sąvokos vartojimas.

EI modelių, atsiradusių per pastarąjį dešimtmetį, įvairovė lėmė jų klasifikavimo poreikį. Žinomiausi yra du tokio skirstymo variantai. J. Mayer, P. Salovey ir D. Caruso (2008) pasiūlė skirti gebėjimų ir mišrius modelius. Pirmajam tipui priklauso jų pačių modelis, kuris EI traktuoja kaip kognityvinį gebėjimą, antrajam tipui – modeliai, emocinį intelektą traktuojantys kaip kognityvinių gebėjimų ir asmenybių charakteristikų derinį.

K. V. Petrides ir A. Furnham (2001) pateikė šiek tiek kitą skirstymą, kuris, jų nuomone, yra platesnis: EI kaip gebėjimas (jie jį vadina [angl.] *ability EI* arba *information processing EI*) ir EI kaip bruožas (angl. *trait EI*). Autorių teigimu, modelio pobūdį lemia ne tiek teorija, kiek konstrukto matavimų metodai. Pasak D. V. Liusin, O. O. Mariutina ir A. S. Stepanova (Люсин, Марютина, Степанова, 2004), nagrinėjant EI kaip bruožą, būtina jį susieti su elgesio stabilumo vertinimu įvairiose situacijose, todėl jam išmatuoti turi būti naudojami klausimynai. Nagrinėjant EI gebėjimų požiūriu, šis požiūris priskiriamas tradicinės psichologijos intelektui, jam išmatuoti labiausiai tinka užduotys, panašios į intelekto testus (Люсин ir kt., 2004).

D. V. Liusin (Люсин, 2006) nuomone, klaidinga EI interpretuoti kaip grynai kognityvinį gebėjimą pagal analogiją su erdviniu ar verbaliniu intelektu. Autoriaus teigimu, logiška manyti, kad gebėjimas suprasti emocijas ir jas valdyti glaudžiai susijęs su bendra asmenybės orientacija į emocinę sritį, t. y. su žmonių vidinio pasaulio (įskaitant savo) interesu, psichologinės elgesio analizės polinkiu, vertybėmis, kurios priskiriamos emociniam išgyvenimui. Todėl, pasak D. V. Liusin, EI gali būti pateikiamas kaip dvejopo pobūdžio konstruktas, susijęs, viena vertus, su kognityviniais gebėjimais, kita vertus, – su asmenybinėmis charakteristikomis. Tad EI gali būti traktuojamas kaip psichologinis darinys, besiformuojantis žmogaus gyvenime veikiant daugeliui veiksnių, kurie lemia jo lygį ir specifines individualias savybes. Autorius skiria tris tokių veiksnių grupes (10 pav.).

D. V. Liusin (Люсин, 2000) siūlomas EI modelis iš esmės skiriasi nuo mišrių modelių, nes jo konstruktas neturi asmenybinių charakteristikų, kurios yra emocijų supratimo ir valdymo gebėjimų koreliatoriai. Modelyje pateiktos tik tokios asmenybinės charakteristikos, kurios daugiau ar mažiau daro tiesioginę įtaką EI lygiui ir individualioms ypatybėms. R. D. Roberts, M. Zeidner G. Matthews (2001), nagrinėdami emocinį intelektą, pastebi, kad šio modelio negalima tapatinti ir su EI, kaip bruožu. Norint išmatuoti D. V. Liusin siūlomą konstruktą, pastarųjų autorių teigimu, galima naudoti užduotis, būdingas intelektualiesiems testams, ir klausimynus. Norint išmatuoti intrapersonalinį EI, tinkamesni klausimynai, nes abejotina, kad vidinę refleksinę žmogaus patirtį galima įvertinti pagal užduotis, kur pateikti teisingi ir neteisingi atsakymai.



10 pav. Veiksniai, turinys įtakos emociniam intelektui (Люсин, 2006)

Ir priešingai, norint išmatuoti tarpasmeninį EI, tinkamesnės yra užduotys, nors tai ir kelia sudėtingų metodinių klausimų, kurie susiję su teisingų ir neteisingų atsakymų apibrėžimu (Roberts, Zeidner ir Matthews, 2001).

I. Remeikaitės ir R. Lekavičienės (2002) nuomone, EI, kaip dažniausiai pasireiškiantis socialiniame žmogaus gyvenime, turėtų būti laikomas viena iš socialinio intelekto sudedamųjų dalių. Be to, autorės pastebi, kad D. Goleman (2003) mokėjimo prielaidas įvardija kaip emocinį intelektą, o patį mokėjimą – kaip emocinę kompetenciją.

R. Cooper (2007) EI apibūdina kaip sugebėjimą jausti, suprasti ir efektyviai taikyti emocinę įžvalgą kaip žmogiškosios energijos, informacijos, ryšių ir įtakos šaltinį. Nere-tai EI traktuojamas kaip socialinio intelekto subkategorija, glaudžiai susijusi su tuo, ką kiti vadina intrapersonaliniu intelektu arba emociniu kūrybiškumu (Hein, 2001). S. Hein EI apibūdina kaip protinį gebėjimą, kurio esmę sudaro emocinis jautrumas, supratimas, įsisąmoninimas ir valdymo įgūdžiai, padedantys išlaikyti sveikatą ir laimės jausmą.

L. M. Polyanova (2009) pažymi, kad EI sąvokos įtraukimo į mokslinę paradigmą pradžia – pamažu kintantis požiūrių į emocinius ir kognityvinius procesus santykis. Autorės nuomone, EI sąvoka susiformavo kaip kognityvinių ir afektyvių procesų su-vokimo vystymosi, jų tarpusavio sąsajų ypatumų rezultatas.

Plačiausiai EI apibūdinamas kaip gebėjimai, daugiau ar mažiau susiję su asme-nybės savybėmis, padedantys apdoroti emocinę informaciją, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas, jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti.

Taigi šioje dalyje išnagrinėti požiūriai, paaiškinantys emocinio intelekto fenomeno esmę. Šiame poskyryje išanalizuotos teorijos leidžia daryti išvadą, kad kiekviena jų turi savo apribojimus, į kuriuos turi būti atsižvelgiama toliau gvildenant problemą. Ta-čiau šiuo metu yra susiklostęs skirtingas požiūris į emocinio intelekto struktūrą, kuris gali būti vidinis (intrapersonaliniis) ir tarpasmeninis bei apimti tokius komponentus, kaip emocijų atpažinimas ir supratimas bei jų valdymas.

Remiantis atlikta teorine analize pastebima, kad psichologijoje emocijų vertinimas nagrinėjamas kaip galimybė atskleisti asmenybės potencialą ir jo tolesnio vystymosi

galimybes. Kuriami ir atnaujinami psichologinio vertinimo metodai – tęstinės apklausos, psichofiziologiniai instrumentiniai tyrimai, giluminiai interviu ir t. t. Analizuojama problematika, susijusi su organizacijos personalo vertinimu: darbo elgesio socialiniai ir psichologiniai vertinimo rodikliai (požiūris į darbą, darbo taisyklių griežtumas ir pobūdis, inovatyvumas, psichologinis mobilumas, kūrybiškumas ir t. t.); psichologiniai sėkmingo darbo veiksniai, psichofiziologinių, socialinių ir psichologinių darbuotojo charakteristikų vaidmuo, siekiant tam tikrų darbo bei karjeros rezultatų (pvz., J. L. Holland [1996] tipologinė teorija ir įvertinimo metodika, taikoma užsienio įdarbinimo agentūrų), šiuolaikinės psichodinaminės ir scenarijų teorijos; žmogaus ir profesijos atitikties vertinimas, kurio kriterijais iš subjekto pusės yra profesinė sėkmė, adaptacija, pasitenkinimas profesija, žmogaus tapatinimasis su jo profesine veikla ir t. t.; vidinių psichologinių mechanizmų profesinio tinkamumo tyrimas; vertinimas, kaip profesinės asmens raidos proceso palaikymas, subjekto charakteristikų profesinės veiklos diagnozavimas, karjeros elgesio tipų vertinimas ir t. t.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad EI mokslinė teorija šiandien dar negali būti pateikta kaip galutiniai susiformavusi. Kadangi šį reiškinį analizuojančių mokslininkų nuomonės iš esmės skiriasi, tai neleidžia vienareikšmiai aiškinti EI koncepcijos. Kaip bendras esamų požiūrių bruožas gali būti EI kaip gebėjimo atpažinti, suprasti ir valdyti tiek savo, tiek ir kitų žmonių emocijas supratimas. Galbūt problema yra ta, kad nepakankamai atlikta tyrimų, todėl neįmanoma eksperimentiškai nustatyti ir patvirtinti tikslios šios sudėtingos EI sąvokos struktūros. Tačiau teorinė EI svarba socialiniams ir psichologiniams mokslams negali būti ginčijama. Svarbiausias sėkmingo vadovavimo reikalavimas šiandien – ne tik komunikacijos efektyvumas, bet ir gebėjimas atpažinti, suprasti bei valdyti savo ir kitų emocijas, nukreipti jas teigiama linkme. EI veikia gebėjimą aiškiai formuluoti tikslus ir nustatyti prioritetus, be to, lemia gebėjimą pateikti šias žinias bendradarbiams, padeda sėkmingai reguliuoti konfliktus, bendrauti ir bendradarbiauti, mažinti stresą sukeliančius veiksniai.

Taigi emocinis intelektas netiesiogiai veikia organizacijos atmosferą. Gebėjimai atpažinti, suprasti ir valdyti emocijas pripažinti kaip esminiai valdymo veikloje, nes neabejojama dėl emocinio reguliavimo šioje srityje būtinumo. Didelė atsakomybė ir stresinės situacijos, intensyvūs tarpasmeniniai santykiai skatina veiksmingai reguliuoti savo ir kitų žmonių emocijas (Пузанова, Ларина, 2013). Akivaizdu, kad EI konceptas kai kurioms profesijoms, susijusioms su intensyvesne komunikacija, gali būti labai svarbus (Mayer, Salovey, Caruso, 2002). Tolesnio EI teorijos tyrimo perspektyvos šiame darbe apibrėžiamos kaip būtinybė išsiaiškinti, ar vadovo EI turi įtakos OK organizacijoje formavimui ir lemia tarpasmeninių santykių bei komunikacijos procesų sėkmę. Šie duomenys turi būti patvirtinti empiriniu tyrimu, kuriam būtinas bendras teorinis ir metodologinis požiūris, leisiantis susieti (suderinti) įvairių EI koncepcijų metodus į bendrą požiūrį, bent iš dalies kompensuojantį įvairių šiandieninių metodikų trūkumus.

1.3.2. Emocinio intelekto vystymo teorinė analizė

Nuolatinių pokyčių ir nestabilumo sąlygomis, siekiant efektyvesnio organizacijų funkcionavimo, didėja darbuotojų asmeninių savybių ugdymo būtinybė. Besiformuojant organizacijų nematerialaus turto valdymo metodams, atsirado emocijų, kaip intelektualinio kapitalo dalies, valdymo metodų. Kaip pastebi L. Polyanova (2009), didesnė dalis dabartinių mokslinių žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimų skirta darbuotojų vertinimo klausimams, siekiant darbuotojo profesinės kompetencijos, atliekama jo elgesio ypatumų analizė, mažesnė dalis skirta – darbo rezultatų vertinimui. Autorės teigimu, psichologijoje asmenybės emocijų vertinimas nagrinėjamas kaip galimybė atskleisti jo potencialą ir tolesnio vystymosi galimybes. Kuriami ir atnaujinami psichologinio vertinimo metodai – tęstinės apklausos, psichofiziologiniai instrumentiniai tyrimai, giluminiai interviu ir t. t. Kristalizuojasi problematika, susijusi su personalo vertinimu, pavyzdžiui, socialiniai ir psichologiniai darbinio elgesio vertinimo rodikliai (požiūris į darbą, darbo taisyklių griežtumas ir pobūdis, inovatyvumas, psichologinis mobilumas, kūrybiškumas ir t. t.); psichologiniai sėkmingos darbinės veiklos veiksniai, psichofiziologinių bei socialinių ir psichologinių darbuotojo charakteristikų vaidmuo, siekiant tam tikrų darbo ir karjeros rezultatų (pvz., J. L. Holland [1996] tipologinė teorija ir vertinimo metodika, taikoma užsienio šalių įdarbinimo agentūrų); šiuolaikinės profesijos ir profesinio elgesio pasirinkimo psichodinaminės ir scenarijų teorijos; žmogaus ir profesijos atitikties įvertinimas, kurio kriterijai iš subjekto pusės yra profesinė sėkmė, adaptacija, pasitenkinimas profesija, žmogaus tapatinimasis su profesine veikla ir t. t.; vidinių profesinio tinkamumo psichologinių mechanizmų tyrimas; asmens profesinio vystymo, karjeros elgesio tipų įvertinimas, profesinės veiklos charakteristikų diagnozavimas ir t. t.

Siekiant visapusiškai ir išsamiai išanalizuoti vadovo asmenybę, atliekama nemažai tyrimų, siekiant įvertinti visas galimas charakteristikas. Vienas iš EI taikymo versle šalininkų F. R. Kets de Vries (2009) teigia, kad emocinis potencialas vaidina svarbų vaidmenį lyderystės srityje. Žmonės, turintys išvystytą EI, sukuria stabilesnius tarpasmeninius santykius, geriau motyvuoja save ir kitus, yra aktyvesni ir kūrybingesni, veiksmingiau dirba streso sąlygomis, geriau susidoroja su pokyčiais, ir pan. Kuo daugiau žmogus kyla karjeros laiptas, tuo svarbesniu jam tampa EI. Būtent išvystytas EI išskiria sėkmingą karjeristą.

Vadovų, galinčių formuoti tvirtą komandą, lengvai orientuotis ir priimti sprendimus šiandienos ekonomikos sąlygomis problema atskleidžiama daugelio atliktų socialinių ir ekonominių mokslinių tyrimų, ieškant atsakymų į klausimą, koks turi būti modernus vadovas. Tikslus savo emocijų įsisąmoninimas daugeliu atvejų padeda ne tik silpninti stresinę situaciją, bet ir veiksmingai bendrauti. Kalbant apie valdymą, vadovo savybės daro įtaką visai organizacijai. Kyla klausimas ir dėl būtinumo ugdyti gebėjimą apsaugoti nuo nepageidaujamo emocinio poveikio iš išorės bei kontroliuo-

ti savo emocijas. Siekiant spręsti emocinių dirgiklių problemą, taigi ir tvarkyti tarpasmeninius santykius socialinėse bendruomenėse, reikėtų susitelkti ties EI vystymu. EI sudaro palankesnes sąlygas ir valdymo sprendimų priėmimo procesui. Vadovui emocijos tampa savotišku pavaldinių reikalavimų, poreikių ir jų prioritetų nustatymo būdų signalu. Svarbus EI įtakos valdymo sprendimams efektas, esant gana aukštiems kognityviniams gebėjimams, yra valdymo sprendimų originalumas.

Taigi vykstantys socialiniai ir ekonominiai pokyčiai didina vadovų EI aktualumą ir vaidmenį, nes nuo jų kompetencijos ir profesionalumo priklauso ne tik organizacijų veiklos efektyvumas, bet ir visuomenės gerovė. Organizacijų socialinė ir ekonominė situacija kelia vadovams aukštus reikalavimus. Vadovo kompetencija gali būti laikoma pakankama, jei jis gali ne tik prisitaikyti prie situacijos, bet ir ją keisti, tobulėdamas ir vystydamasis kartu su pokyčiais.

Vadovauti darbuotojų komandai yra vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos uždavinių. Kompetentingas vadovų funkcijų vykdymas didina jo pavaldinių darbo produktyvumą ir gerina kokybę. Todėl vadovo veiklos efektyvumo problema yra ypač aktuali. Siekdamas užtikrinti didžiausią veiklos efektyvumą, vykdydamas formalias valdymo funkcijas, vadovas kartu turi būti pavyzdys, motyvuojantis darbuotojus, didinantis jų suinteresuotumą ir skatinantis darbingumą, palaikydamas gerą atmosferą komandoje. Mokslininkų susidomėjimas darbo socialiniais ir emociniais aspektais, kaip minėta, išryškėjo dar praėjusio šimtmečio trečiajame dešimtmetyje. Moksliniai tyrimai šioje srityje parodė, kad socialiniai ir emociniai darbuotojų poreikiai jų darbo efektyvumui yra vienodai svarbūs kaip ir materialiniai. Be to, pastebėta, kuo didesnis vadovo susidomėjimas ir noras dalyvauti sprendžiant savo pavaldinių problemas, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas savo darbu. Šie pastebėjimai pasitelkti rengiant vadovų socialinės ir emocinės kompetencijos tobulinimo programas (Cherniss, 2000a; 2000b).

D. Goleman (2005) nuomone, vadovavimas visada turi emocinį pagrindą, dauguma kompetencijų, būtinų sėkmingam vadovo darbui, yra socialinės ir emocinės prigimtys. Mokslininkas pastebi, kad neabejotinas šiuolaikinės organizacijos vadovo uždavinys – sukurti kolektyve palankią atmosferą, teisinga linkme nukreipti kolektyvines emocijas, nes nuo šios funkcijos įgyvendinimo sėkmės daugiausia priklauso darbo kolektyvo produktyvumas. Efektyviai dirbantis vadovas ne tik koreguoja savo vadovavimo stilių, atsižvelgdamas į situaciją, bet ir geba išnaudoti įgūdžių, susijusių su EI, įvairovę. Užkrėsdamas komandą savo optimizmu, vadovas motyvuoja darbuotojus dirbti.

Nemažai autorių teigia, kad EI galima išmokyti, jis genetiškai nepaveldimas (Bourey ir kt., 2001; Schulte, 1996). Autoriai pabrėžia, kad EI turi įtakos amžius ir įgyta patirtis. Teigiama, kad EI aukščiausią lygį pasiekia sulaukus maždaug 40–50 metų, vėliau ima silpti. Be to, mokslininkai nėra priėję prie bendros nuomonės dėl lyties ir EI tarpusavio sąsajos. Nėra ir vienareikšmio požiūrio į EI vystymo galimybes.

I. Remeikaitės ir R. Lekavičienės (2002) nuomone, nors daugelis mokslininkų skeptiškai vertina EI vystymo programas, pripažįstama jų reikšmė koreguojant ryškias

asmenybės emocines problemas, didinant elgesio adaptyvumą ir gerinant psichikos sveikatą. Autorės pastebi, kad EI vystymas – sunkiausias žmonėms tenkantis darbas. Bet būtent jis duoda didžiausius rezultatus, didina asmeninį efektyvumą ir praplečia sėkmės galimybes.

Kiti autoriai dar įvardija amžių, lytį, temperamentą, patirtį ir žmogų supančią aplinką, kaip veiksnius, kurie turi įtakos jų EI. Dalis šių veiksnių yra įgimti ir jų pakeisti neįmanoma (pvz., lytis, amžius), tačiau kitus galima valdyti ir vystyti.

A. S. Tichomirov (Тихомиров, 2007) teigia, kad siekti veiklos efektyvumo galima įvairiais būdais (cit. remiantis Steve Pavlina, 2005). Tai gali būti laiko valdymo, savidrausmės, religijos, motyvacijos, planų sudarymo, tikslo nustatymo ir kiti metodai. Vis dėlto naujausi atradimai psichologijos srityje optimaliu būdu laiko EI vystymą. Mokslininkai aiškina, kaip nustatyti EI ir kaip jį vystyti. Jie teigia, kad žmonija išrado daugybę sėkmės siekimo strategijų, tačiau yra viena problema – žmonės negali šių strategijų pritaikyti. Lyg ir žino, kaip tai daryti, bet to nedaro. Yra kažkoks vidinis stabdis, neleidžiantis judėti į priekį ir elgtis kitaip. Tokių stabdžių, mokslininkų nuomone, yra daugybė ir jie visi slypi žmogaus sąmonėje. Šių stabdžių priežastis – žmogaus inertiškumas, todėl žmonės, kurių EI yra žemas, labai dažnai būna nenuoseklūs, vyrauja tai viena jų asmenybės dalis, tai kita.

Svarbu suprasti, pabrėžia A. S. Tichomirov (Тихомиров, 2007), kad *emocinio intelekto vystymas* – tai ne emocijų kontrolė. Kontrolė gali būti naudinga kaip tarpinis žingsnis, tačiau ji nėra tikslas savaime. Kontrolė – tai nuolatinė konfrontacija, dominavimas vienos asmenybės dalies prieš kitas, taigi kontrolė ir darna yra nesuderinami dalykai. Siekiant darnos, reikia dirbti su savo emocijomis. A. S. Tichomirov (Тихомиров, 2007) nuomone, darbo su emocijomis požiūriu skiriamos dvi EI vystymo metodų grupės: perprogramavimas ir deprogramavimas (angl. *deprogramming*). Autoriaus teigimu, perprogramavimui, pavyzdžiui, galima priskirti neurolingvistinį programavimą (NLP) ir hipnozę. NLP, kaip mokslas, nagrinėja įvairias technikas, kurios leidžia užprogramuoti sąmonę darniam darbui. Viena populiariausių NLP idėjų yra afirmacija (lot. *affirmatio* – pareiškimas) – pozityvus pareiškimas, kuris turi būti kartojamas daug kartų, net užrašomas ant popieriaus ar klausomas užsidėjus ausines. Anksčiau ar vėliau šis pareiškimas (tvirtinimas) patenka į sąmonę ir tai leidžia žmogui efektyviau veikti, turint naujus įsitikinimus.

Antrai metodų grupei autorius priskiria deprogramavimą, kai sąmonė atsikrato nepageidaujamų įsitikinimų. Deprogramavimas leidžia suvokti paslėptas emocijas ir taip silpninti įsitikinimų poveikį žmogaus valiai. Autoriaus nuomone, deprogramavimas yra teisingesnis ir aktualesnis būdas, todėl pagrindinis dėmesys skiriamas šiai metodų grupei.

P. Steve (2005) ir A. S. Tichomirov (Тихомиров, 2007) pateikia keletą paprastų idėjų, kuriomis siūlo pasinaudoti vystant EI. Jų esmė yra tokia:

1. Kiekvieną kartą, kai žmogus turi atlikti kažkokį darbą, jis turi dvi galimybes: atlikti tą darbą arba atsisakyti. Pirmasis sprendimas teigiamai veikia EI, antrasis – neigiamai. Kai kurie sudėtingi dalykai gali sukelti neigiamas emocijas. Taigi žodžiai „imkis darbo“ – jau daugelį šimtmečių yra veiksminga darbo su savimi bei EI vystymo strategija.

2. Neįsisąmonintos emocijos, autorių teigimu, „slepiasi“ raumenyse, ypač nugaros ir kaklo srityse, ir slepia žmogų. Taigi rytinė mankšta, masažas, tuo labiau profesionalus sportas padeda „išmušti iš kūno“ šį nereikalingą krūvį, atsikratyti spaudimo ir racionaliau pažvelgti į pasaulį. Autoriai kelia klausimą: „Ar pastebėjote, kad sportininkai dažniausia yra ramūs ir linksni? Jie retai panašūs į žmones, esančius EI skalės apačioje.“

3. Planavimas sukelia tinginystės, baimės ar kitas neigiamas emocijas, būtina imtis darbo. Žinoma, autoriai teigia, kad idealių planų nebūna, gyvenimas pakoreguoja bet kokį planą. Tačiau planavimo procesas gali būti stabdžių ir abejonių atsikratymo instrumentas ir tikslų siekimas gerokai supaprastėja.

Talent Smart duomenimis, 90 proc. aukštos kvalifikacijos darbuotojų turi aukštą EI, o 80 proc. žemo efektyvumo darbuotojų yra žemo EI lygio. Emocinis intelektas – pagrindinė asmeninių santykių užmezgimo ir vystymo dedamoji. Skirtingai nuo IQ, kuris beveik nesikeičia per visą gyvenimą, EI gali būti ugdomas ir pasiekti aukštą lygį noro mokytis ir tobulėti dėka.

Neformalus suaugusiųjų mokymas vyksta organizuojant kursus, konsultacijas, atvirose mokymuose, projektinį darbą. Suaugusiųjų mokymą lemia valstybės politika, darbo rinkos dalyvių kvalifikacijos stoka, nedarbo prevencija, siekis prisitaikyti besikeičiančioje ekonominėje ir socialinėje erdvėje. Vis dėlto dėmesys visavertės suaugusio žmogaus asmenybės, kūrybingo, verslaus piliečio ugdymui yra nepakankamas.

Svarbiausias uždavinys turėtų būti padėti suaugusiesiems susikurti savo mokymosi, savišvietos strategiją, sudaryti galimybes mąstyti, diskutuoti, teorines žinias susieti su gyvenimo praktika. Organizuoti veiklą taip, kad ji skatintų nuolatinį žinių, atradimų, diskusijų, naujų patirčių, savasties suvokimo ir įprasminimo troškimą.

Pasak I. Žemaitaitytės (2007), dėmesys skiriamas profesijos mokymui, profesionaliam kvalifikacijos kėlimui, perkvalifikavimui, tačiau neskiriamas visapusiškam asmenybės ugdymui, auklėjimui, švietimui, savaiminio mokymosi vertybinei sričiai. Autorės teigimu, pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie socialinį emocinį ugdymą ir teigiamą jo įtaką ne tik vaikų psichikos sveikatai, bet ir suaugusiųjų socialiniams emociniams gebėjimams (vadinamajam „emociniam intelektui“, „socialiniam intelektui“), t. y. gebėjimams produktyviai dirbti kartu su kitais, atlikti svarbiausius vaidmenis darbo vietoje ir kt.

Siekiant nustatyti EI vystymo mokymų būklę Lietuvoje, pirmiausia analizuota EI vystymo paslaugas teikiančiųjų rinka (pasiūla). Internetiniuose puslapiuose pateikiama daugybė įvairiausių EI ugdymo būdų ir šias paslaugas teikiančių konsultantų, seminarų, kt. Pabrėžiama šių mokymų nauda, sprendžiant asmeninio pobūdžio ir su

darbu susijusias problemas. Šio darbo autoriui atlikus EI ugdymo paslaugų rinkos analizę, nustatyta, kad Lietuvoje EI vystyti taikomi šie būdai:

1. Emocinio intelekto lavinimo mokymai. Šių mokymų tikslas: 1) suteikti žinių ir suformuoti įgūdžius, kurie leistų adekvačiai priimti ne tik gyvenimo iššūkius, bet ir efektyviai spręsti kasdienes situacijas; 2) apmokyti technologijų dirbti su savo psichika ir emociniu aktyvumu; 3) suformuoti savireguliacijos ir emocinio aktyvumo diferenciacijos įgūdžius, kurie padėtų valdyti savo aktyvumą ir užsiėmimą dominančia veikla; 4) formuoti praktinius EI lavinimo įgūdžius. Mokymų trukmė – 2,5 mėn. (30 užsiėmimų po 3 akad. val. – iš viso ~ 90 akad. val.). Grupės imtis – ne daugiau kaip 12 žmonių. Mokymų kursą sudaro teorinės temos ir praktinių įgūdžių formavimas.

2. Koučingas. Kiekvienoje sesijoje (susitikime) klientas pasirenka pokalbio tikslą, koučerio vaidmuo – įsiklausyti ir klausyti. Tokia sąveika skatina klientą imtis veiksmų. Koučingas pagreitina kliento judėjimo link savo tikslo procesą, padėdamas susikoncentruoti ties norimais rezultatais ir atskleidždamas dar platesnį alternatyvų spektrą. Didžiausias dėmesys koučinge kreipiamas į tikrąją kliento situaciją ir tai, kokius veiksmus jis gali atlikti, kad pasiektų norimą rezultatą.

3. EQ instruktorius, ICF sertifikuotas koučeris. EI lavinimo mokymus ir koučingo sesijas veda praktinės psichologijos paskaitų lektorius.

Taigi šių paslaugų rinkoje siūloma daugybė įvairiausių EI ugdymo būdų, tačiau nepavyko surasti emocinio suaugusiųjų intelekto vystymo programų, tad sunku kalbėti apie šių mokymo būdų veiksmingumą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vienas iš šiuolaikinių prioritetinių mokymų – kūrybingo ir emociškai vertingo darbuotojų požiūrio į save ir į savo profesinę veiklą formavimas. Šios problemos be specialių mokymų, kurie skirti darbuotojų EI vystyti, neišspręsimė. Taikomi trys pagrindiniai emocinio vystymo būdai: emocinio intelekto lavinimo mokymai; koučingas; EQ instruktoriaus, ICF sertifikuoto koučerio konsultacijos ir mokymai. Svarbu pažymėti, kad kelių dienų mokymai ar seminarai EI nepagerins. Įprastą žmogaus reagavimo į supantį pasaulį būdą, įpročius, giliai įsišaknijusias nuostatas labai sunku pakeisti. Be to, naujus įgūdžius taikyti nedrąsu ir nelengva, todėl prasminga pradėti pamažu ir saugioje erdvėje. Svarbiausia – aiškiai apsibrėžti tikslą, suprasti, kam būtent reikia emocinės kompetencijos ir ką norima pasiekti, tada bus lengva pasirinkti ir vystymo būdą.

1.4. Organizacinės kultūros formavimas

OK formavimas iš esmės reiškia specifinį verslo procesą, kuris turėtų būti valdomas kartu su gamyba, rinkodara ir pardavimais (Шаповалова, 2010).

Formuojant OK didelę įtaką daro organizacijos vidinė ir išorinė aplinka. Tačiau, E. Schein (2004; 2010) teigimu, dvi organizacijos, funkcionuojančios toje pačioje

aplinkoje, gali turėti labai skirtingas kultūras. Taip yra todėl, kad dėl organizacijos narių bendros patirties skirtingai sprendžiamos dvi labai rimtos problemos. Pirmoji – išorinės adaptacijos problema: ką organizacija turi padaryti ir kaip tai turi būti padaryta. Antroji – vidinės integracijos problema: kaip organizacijos darbuotojai sprendžia savo kasdienes problemas, susijusias su jų darbu ir gyvenimu organizacijoje. Išorinės adaptacijos ir išgyvenimo procesas, autoriaus teigimu, susijęs su organizacijos savos nišos rinkoje paieška ir jos pritaikymu prie besikeičiančios išorinės aplinkos. Tai organizacijos tikslų siekimo ir sąveikos su išorine aplinka procesas. Šiame procese sprendžiami klausimai, susiję su tam tikrais uždaviniais, jų sprendimo metodais, reakcija į sėkmes bei nesėkmes, ir pan. Remdamiesi bendra patirtimi, organizacijos nariai formuoja bendrus požiūrius, kurie padeda jiems jų veikloje. E. Schein (2004; 2010) pabrėžia, kad žmonės turi žinoti tikrąją savo organizacijos misiją. Tai padeda jiems formuoti supratimą apie savo indėlį į organizacijos misijos vykdymą.

Kita klausimų grupė susijusi su tikslų nusistatymu ir jų įgyvendinimo priemonių pasirinkimu. Kai kurių organizacijų darbuotojai dalyvauja nustatant tikslus ir taip priima atsakomybę už jų įgyvendinimą. Kitose organizacijose darbuotojai dalyvauja tik pasirinkdami metodus ir tikslų siekimo priemones, dar kitose gali nebūti nei vieno, nei kito arba būti ir vienas, ir kitas variantas.

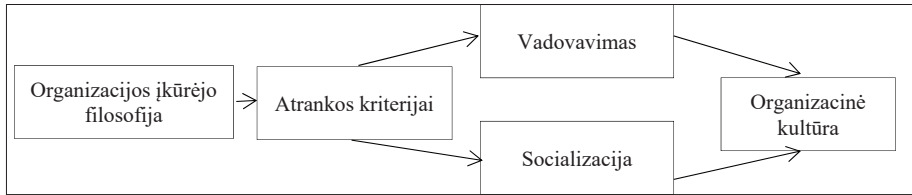
Pasak E. Schein (2004; 2010), kiekvienos organizacijos darbuotojai linkę dalyvauti šiuose procesuose:

- skirti išorinės aplinkos veiksniai, kurie organizacijai svarbūs ar nesvarbūs;
- kurti būdus ir priemones pasiektiems rezultatams matuoti;
- ieškoti tikslų siekimo sėkmių ir nesėkmių paaiškinimų.

Pastebėta, kad organizacijų darbuotojams trūksta tinkamų informacijos apie jų realias galimybes, privalumus ir pasiekimus pateikimo būdų išorinės aplinkos atstovams. Todėl kai kurios organizacijos organizuoja savo darbuotojams išvykas į klientų (užsakovų) ir tiekėjų įmones. Svarbu žinoti ir tai, kiek gali būti toleruojama nesėkmė. Šiuo tikslu tam tikros organizacijos, rengdamos naujus projektus, apibrėžia ribas, kurioms esant dėl nesėkmės projektas nutraukiamas. Tokią sąlygą numato oficialus projektinis dokumentas, tad visi tai žino.

Vidinės integracijos procesas susijęs su veiksmingų ryšių tarp organizacijos narių užmezgimu ir puoselėjimu. Tai yra bendro darbo ir sambūvio suradimo būdų organizacijoje procesas. Vidinės integracijos procesas dažnai prasideda savęs suvokimo specifika, tai susiję tiek su paskiromis grupėmis, tiek ir su organizacijos kolektyvu.

Sąveikaudami organizacijos nariai siekia apibūdinti juos supantį pasaulį. Jie gali padaryti išvadą, kad jis yra kintantis arba stagnacijos būsenos, kupinas galimybių ar pavojų. Taigi žmonės imsis naujovių, jei tikės, kad gali lemti svarbius pokyčius juos supančiame pasaulyje: tai, kas anksčiau buvo pavojus, gali tapti pokyčių galimybe.



II pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai

Šaltinis: : S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), L. Šimanskienė (2002), S. P. Robbins (2012)

A. Seiliaus (1998) nuomone, jokia organizacija negali suformuoti savo kultūros dirbdama laikinai, atlikdama pavienes užduotis, neturėdama savo ilgalaikės strategijos, pastarosios negali turėti neturėdama ateities vizijos, t. y. misijos. Misija ne tik konkrečiai apibrėžia organizacijos veiklos filosofiją, jos vertybių skalę, nurodo visų darbuotojų gyvenimo prasmę. Turint suformuotą aiškią misiją, galima formuoti kultūrą, tradicijas, moralines vertybes ir priimti į darbą jau žinomos orientacijos žmones. Autorius teigia, kad net geriausias specialistas, profesionalas, niekada neįgyvendins organizacijos tikslų, jei moraliai nepritaris jos veiklai.

Kitų autorių (Stoškus, Beržinskienė, 2005; Šimanskienė, 2002; Robbins, 2012) nuomone, formuojant OK labai svarbu, kad organizacijos nariai dalytųsi žiniomis ir patirtimi, kurias įgyja sprenddami tam tikras kultūros formavimo problemas. Autorių nuomone, kultūros unikalumą lemia daugelis veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į tokias grupes (II pav.).

Organizacijos įkūrėjo filosofija. S. P. Robbins (2012) pabrėžia, kad organizacinė kultūra staiga iš niekur neatsiranda. Jo teigimu, svarbiausias OK šaltinis – organizacijos įkūrėjai, kurie daro didžiausią poveikį tik pradedant formuoti naują kultūrą: kuria pačią organizaciją ir jos viziją. Organizacijos įkūrėjai dažniausia būna aktyvios, stiprius įsitikinimus ir vertybes turinčios asmenybės. Priimdami naujus darbuotojus jie geba perduoti savo vertybes ir taip formuoja organizacijos kultūrą. Organizacijos istorija, jos įkūrimas ir gyvavimas taip pat formuoja organizacijos kultūrą. Autoriaus pastebėjimu, kuo senesnė organizacija, tuo daugiau ji turi istoriją, padavimų, mitų, ceremonijų, ritualų ir kitų kultūros pasireiškimo elementų.

Atrankos kriterijai. L. Šimanskienė (2002), nagrinėdama OK formavimo veiksnius, pažymi, kad labai svarbu tai, kiek atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių. Galutiniam apsisprendimui priimti naują darbuotoją į darbą įtakos turi žmogaus gebėjimas pritapti prie organizacijoje susiklosčiusių elgsenos modelių. Vadovai samdo žmones, kurių vertybės iš esmės sutampa su organizacijos vertybėmis. Taigi asmenys, galintys pakenkti organizacijos vertybėms, neturėtų būti įdarbinami.

Vadovavimas. OK turi įtakos organizacijos vadovavimo stilius. A. Garalis (2005) (cit. remiantis P. Herfsey, K. Blanchard, 1988) pabrėžia, kad kultūrą lemia organizacijos vadovavimo stilius ir darbuotojų branda. Vadovui svarbu ne tik sutelkti pastangas formuojant kultūrą, bet ir ugdyti savo vidinę kultūrą. Pastebima, kad darbuotojai lengvai perima vadovo požiūrį, kai šis yra teisingas.

Socializacija. Nagrinėdami socializacijos procesą formuojant OK, autoriai (Jucevičienė, Poškienė, Kudirkaitė ir Damanskas, 2000) pabrėžia, kad nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso socializacijos, adaptacijos ir tapatumo procesai, kurie yra svarbūs, norint diagnozuoti OK bei formuoti naują – tinkamą organizacijai. Autoriai pastebi, kad socializacijos procese organizacijos atskleidžia nariams savo lūkesčius, kurie susiję su jų vaidmenimis, ir nori, kad jie tapatintųsi su šiais vaidmenimis bei priimtų organizacijos kultūrą. Be to, pažymima, kad socializacija prasideda darbuotojui dar neatvykus į organizaciją, jis atvyksta su tam tikromis jau susiformavusiomis vertybėmis ir nuostatomis, kurios susijusios su būsimu darbu. Ištraukę į darbą, jei lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės, darbuotojai, norintys išlikti darbe, turi priimti organizacijos taisykles.

P. Zakarevičiaus (2004) nuomone, OK formavimas yra dualistinis procesas, jį formuojasi savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams. Kita vertus, autoriaus teigimu, OK gali būti formuojama ar dirbtinai keičiama organizacijos darbuotojams, ypač vadovams, įgyvendinant atitinkamas priemones. P. Zakarevičiaus (2004) nuomone, savaiminiam OK formavimuisi įtakos turi objektyvūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Išoriniams veiksniams priskiriami: politiniai, socialiniai, teisiniai, ekonominiai, nacionalinės kultūros ypatumai, konkurenciniai ir infrastruktūros, gamtiniai, techniniai ir technologiniai. Vidinius veiksnius sudaro organizacijos strategija (vizija, misija, strateginiai tikslai), personalo (vadovų ir vykdytojų) kvalifikacija, sistemų lygis (planavimas, koordinavimas, skatinimas ir kt.), vadovavimas (stilius, sprendimai, kontrolė, kt.). Autorius skiria ir sąmoningo poveikio formuojant OK priemones bei būdus, kuriems priskiria organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, idealų bei požiūrių visapusišką deklaravimą, kasdienį jų praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimą, taip įtikinant darbuotojus, kad šios vertybės tikrai reikšmingos jų gyvenime, veikloje, bendradarbiaujant, formuojantis elgsenos principus, nuostatas, sudarant normų kodeksą ir užtikrinant jų laikymąsi, taip sukuriant reikiamą atmosferą, mikroklimatą, skatinimo sistemą. Principų ar normų nepaisymas, autoriaus nuomone, turėtų kelti darbuotojams nejaukumo, netikrumo jausmus. P. Zakarevičius (2004), akcentuodamas darbuotojų tobulinimo sistemos, kurios turinys būtų orientuotas į organizacijos vertybių, idealų ir principų įtvirtinimą, organizavimą, pažymi, kad tobulinimas turi apimti ne tik kompetencijų gerinimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą, sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija, jos pasiekimais, pavienių narių veiklos rezultatais realizavimą ir pan.

S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) teigimu, ilgesnį laiką organizacijoje dirbantiems darbuotojams jos kultūra tiek veikiant objektyviems veiksniams, tiek dėl sąmoningo poveikio „įauga“ į jų sąmonę ir jie kitokios sociokultūrinės atmosferos nebeįsivaizduoja. Kultūros formavimąsi skatina įvairūs veiksniai. Autorių apibendrinti OK formuojantys veiksniai pateikti 2 lentelėje.

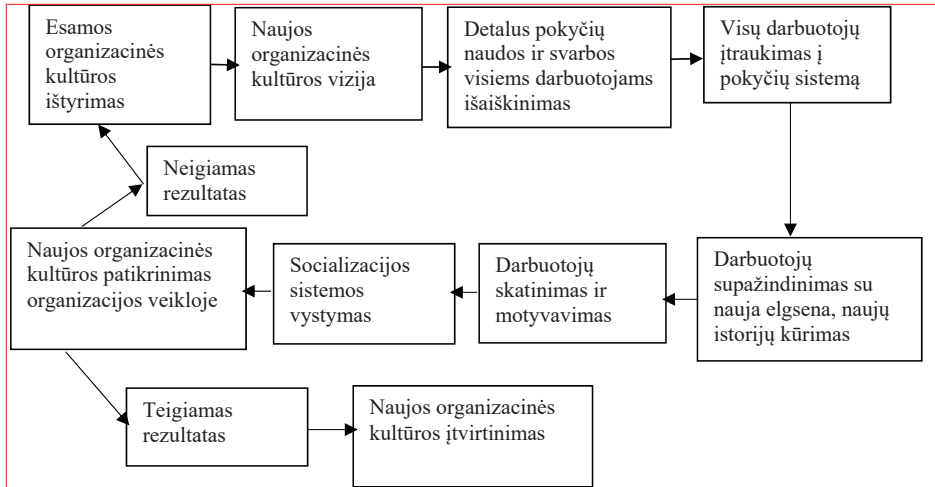
2 lentelė. Organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai

Veiksnių turinys	Autoriai
Organizacijos klimatas, vertybių normų, taisyklių visuma – tai, kuo visi darbuotojai dalijasi tarpusavyje	K. Davis, J. Newstrom, 1977
Vyraujančios nuostatos, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus	T. J. Peters, R. H. Waterman, 1982
Būdas veikti išorėje	T. E. Deal, A. A. Kennedy, 1982
Bendri supratimai ir teigimai	J. Van Maanen, S. R. Barley, 1985
Vertybių, mitų tikėjimo, prielaidų, normų vyraujantis modelis, jo įkūnijimas kalboje, simboliuose ir žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdymo procese	L. F. Wendell, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, 2016
Tarp darbuotojų paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, plėtojama organizacijų viduje ir veikianti jos narių elgesį	E. H. Schein, 1990
Simboliai, tradicijos, istorijos, darbuotojams sukuriantys organizacijos vertybes ir normas	W. G. Ouchi, 1992
Viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistema	A. Huczynski, D. Budhran, 2010
Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikiamas darbuotojams, kad jie galėtų įveikti kilusias problemas	E. H. Schein, 1998
Nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprenddama iškilusias problemas	P. Jucevičienė, 1996
Pasitikėjimo tarp organizacijos narių sistema	J. C. Spender, 1992
Stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visuma	C. O. Reilly, 1988

Šaltinis: Stoškus, Baržinskienė, 2005, p. 226

L. Šimanskienės (2002) aprašyti aktyviai veikiančios organizacijos vadovų ir kitų narių sąmoningai apmąstytos OK formavimo etapai pavaizduoti 12 paveiksle.

L. Šimanskienės teigimu, pirmajame OK formavimo etape būtina ištirti esamą organizacinę kultūrą. Vadovai, remdamiesi gautais tyrimo rezultatais, turi sukurti naują OK viziją. Toliau autorė mini kitą daug kantrybės ir tolerantiškumo reikalaujantį etapą, kai visiems darbuotojams turi būti išsamiai išaiškinta esamų pokyčių nauda.



12 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelis (Šimanskienė, 2002)

Norint pasiekti pageidaujamų rezultatų, į pokyčių procesą rekomenduojama įtraukti visus darbuotojus, supažindinti juos su nauju elgsenos organizacijoje modeliu. Siekiant teigiamų rezultatų, darbuotojai turi būti motyvuojami laikytis naujų normų ir taisyklių. Toliau autorė pabrėžia, kad svarbu išplėtoti socializacijos sistemą, kuri apimtų mokymą, adaptavimą, skatintų darbuotojus tapatintis su organizacija. Kitame OK formavimo etape būtina patikrinti, kaip nauja organizacinė kultūra veikia. Rezultatų, kurių tikėjosi vadovas, nepasiekus, būtina ieškoti klaidų, kodėl nepasisekė įgyvendinti numatytų pokyčių. Tokiu atveju ciklas kartojamas iš pradžių, kol gaunamas teigiamas rezultatas. Pasiekus norimus rezultatus, dar stipresne motyvacija, naujais simboliais, vertybėmis ir kt. įtvirtinama nauja organizacinė kultūra.

Taigi galima daryti išvadą, kad tarp valdymo ir OK kriterijų egzistuoja glaudus abipusis ryšys. Kultūros elementai daro įtaką valdymo procesams, o pastarieji veikia kultūros elementus. Vadovams kuriant organizacijos viziją, formuojant misiją bei tikslus, kuriama ir organizacijos istorija – pasakojimais apibūdinama organizacijos vizija. Kuriant organizacijos strategiją ir jos įgyvendinimo taktiką, turi būti formuojamos ir atitinkamos vertybės, taisyklės bei normos. Vadovai, norintys sudominti ir pritraukti naujus darbuotojus, turi derinti vadovavimo stilių, skatinti darbuotojus dalyvauti organizacijos veikloje bei sprendimų priėmimo procese.

L. Šimanskienė (2002) pabrėžia, kad siekiant naujų darbuotojų greitesnės adaptacijos organizacijoje, jiems būtina suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, esamą kultūrą, be to, turi būti aiški ir darbuotojo motyvacija. Autorės teigimu, daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo vertybinės orientacijos, jo požiūrio į organizacijos vertybes.

L. E. Teplova (Теплова, 2005a), nagrinėjusi OK formavimo procesą, pabrėžia, kad OK formavimo procesui, jos turiniui ir paskiriems parametrams įtakos turi vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai. Visose organizacijos vystymosi stadijose jos vadovo, kaip lyderio, valdymo kultūra (jo asmeninis tikėjimas, vertybės ir stilius) daug kuo gali nulemti organizacinę kultūrą. Autorė pažymi, kad organizacijos vadovo gebėjimas įvertinti, kontroliuoti ir palaikyti pavaldinius, jo reakcija į svarbius įvykius, apmąstytas poveikis darbo vaidmenims ir mokymui, atlyginimo ir skatinimo kriterijoms yra veiksmingi OK palaikymo mechanizmai. L. E. Teplova (Теплова, 2005a) teigimu, sėkmingai veikiančios organizacijos naudoja visą priemonių kompleksą, kuris leidžia išlaikyti aukštą OK lygį. Be to, ji pabrėžia, kad lemiamą vaidmenį formuojant OK vaidina organizacijos steigėjas, nes jis turi ne tik originalią idėją, bet ir savo viziją, kaip ją įgyvendinti. Steigėjas, pateikdamas idėją, autorės teigimu, jai įgyvendinti pritraukia vienminčius, kurių panašus požiūris į situaciją, tikslus ir būdus, kaip jų siekti. Jei grupė tam tikrą laiką išlieka stabili, ji pamažu išsiugdo supratimą apie save, išorinę aplinką, veiklos, išgyvenimo ir vystymosi taisykles.

Taigi OK formuojasi komunikacijos ir bendrų problemų sprendimo, siekiant nustatyto tikslo, procese. Vykstant šiems procesams išsiugdomos savos vertybės, bendrų tikslų siekimo kriterijai, elgesio taisyklės ir normos, sąveikos su išorine aplinka formos. Taigi būtina OK formavimo sąlyga yra bendra žmonių veikla ir bendri tikslai. M. I. Magura (Марыпа, 2002), nagrinėdamas OK kaip organizacinių pokyčių įgyvendinimo priemonę, pabrėžia, kad daugelis praktikų ir teoretikų, tyrinėdami OK formavimą, daugiausia dėmesio skiria jos išorinei pusei, t. y. tvarkai, tradicijoms, organizacinei simbolikai ir t. t. Autoriaus teigimu, neatsižvelgiama į tai, kad OK skleidėjai yra organizacijoje dirbantys žmonės. Būtent jų galvose glūdi tie dalykai, tos santykių sistemos ir tie elgesio vaizdai, kurie susiformuoja organizacijoje susiklosčius tam tikroms aplinkybėms. Organizacinė kultūra – tai įsitikinimų, elgesio normų, požiūrių ir vertybių sistema, t. y. nerašytos taisyklės, reglamentuojančios organizacijos narių veiklą ir elgesį. Šiuo atveju, autoriaus nuomone, kalbama apie įsitikinimus ir vertybes, kurie priimtini didžiajai daugumai organizacijos narių. Taigi, siekiant sukurti ir išlaikyti organizacijoje kultūrą, kuri geriausiai atitiktų sukurtą strategiją, visų pirma būtina išsiaiškinti, kas nulemia šiandienos organizacijos darbuotojų suvokimą, mąstymą ir motyvaciją.

OK formavimą, vystymą ir vertinimą nagrinėjusi O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008) pažymi, kad OK formavimo procesas gali būti nesėkmingas ir neefektyvus, neužtikrinus tinkamo jo valdymo, kitaip tariant, būtina sudaryti ir įgyvendinti OK formavimo programą. Autorė pabrėžia, kad OK formavimo valdymo sistemą sudaro valdančios dalies (subjekto) ir valdomos dalies (objekto) darni vienybė. Objektas, jos teigimu, yra socialinės ir ekonominės sistemos (organizacijos); sistemos (organizacijos) viduje – elementų (struktūrinių padalinių) visuma, struktūrinių padalinių viduje – žmogus, organizacijos darbuotojas. Subjektas gali būti specialus skyrius, personalo valdymo skyrius, speciali OK formavimo valdymo darbo grupė, linijiniai ir funkciniai

vadovai, turintys tam tikras teises ir pareigas formuojant OK. OK objektas ir subjektas yra tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklauso. Jų tarpusavio komunikacija vyksta naudojant informacinius srautus. Be to, galimi įvairūs trikdantys poveikiai, kurie gali veikti tiek OK formavimo ir vystymo objektą, tiek ir subjektą. Todėl, autorės nuomone, būtina mažinti ir riboti jų poveikį, didinant OK prisitaikymo prie kintančių sąlygų galimybes. Žmonių, dirbančių modernioje organizacijoje, kultūrinė įvairovė skatina kūrybines idėjas, padeda skleisti vertingas žinias. Visa tai leidžia išplėsti skirtingų grupių narių siūlomų požiūrių į darbą spektrą. Grupių nariai yra įvairių žinių apie efektyvų darbo ir gamybos procesų organizavimą, darnių komandų kūrimą, tikslų siekimo metodus ir kt. rūšių skleidėjai. Toks bendras darbas padeda kurti, keistis ir skleisti organizacijoje specialias žinias, taip didinant jos konkurencingumą.

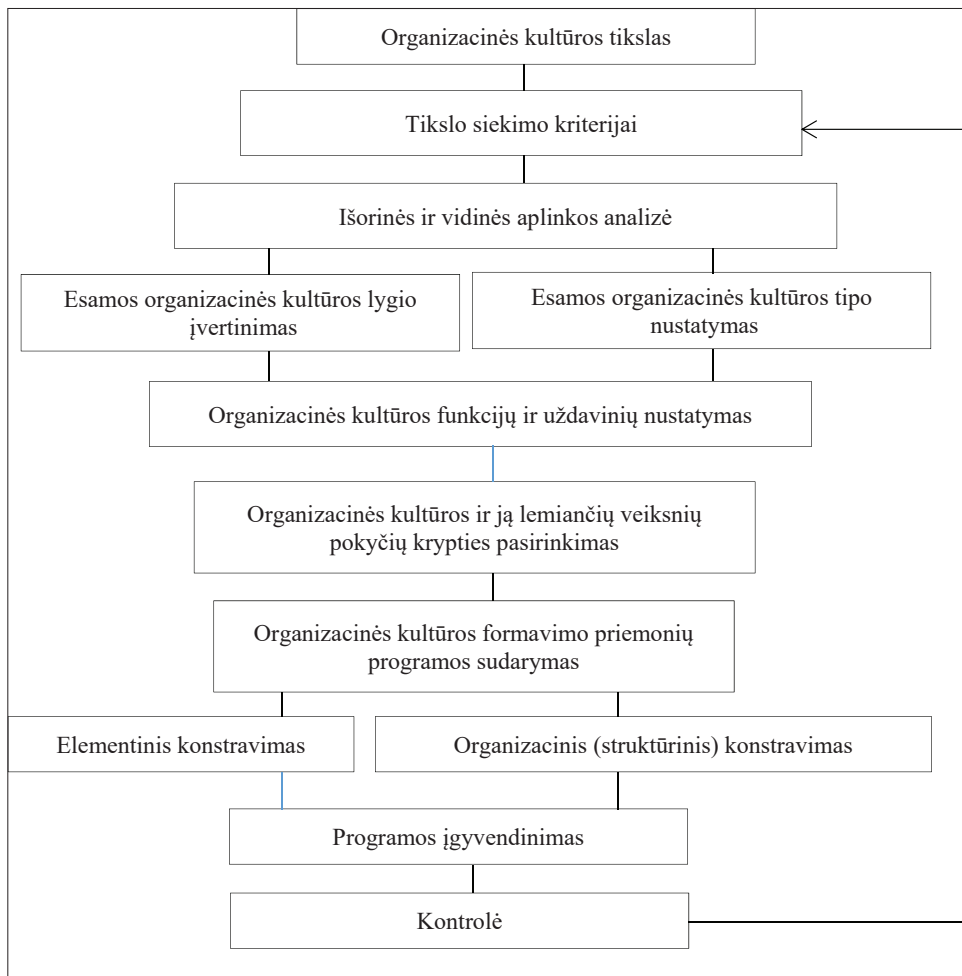
O. G. Kuzmina (Кузмина, 2001) siūlomas OK formavimo modelis, taikant sisteminį požiūrį, pateiktas 13 paveiksle.

Autorės nuomone, OK formavimo proceso veiksmingo valdymo užtikrinimas turi būti grindžiamas trimis tarpusavyje susijusiais sisteminio požiūrio aspektais: funkcinio, elementinio (ištekliau) ir organizacinio. Funkcinis OK sandaros valdymo užtikrinimas reiškia aiškų kiekvieno vadovo ir vykdytojo funkcijų bei uždavinių nustatymą: elementinė sandara – uždavinių elementų funkcijoms realizuoti nustatymas, proceso aprūpinimas būtiniais ištekliais; organizacinė – dokumentų (įsakymų, nurodymų, taisyklių) rengimas, specialaus padalinio (darbo grupės) OK formavimui valdyti sudarymas. Autorė pažymi, kad šiuose dokumentuose turi būti apibrėžta darbo grupės vieta valdymo struktūroje, jos tikslai, sudėtis, funkcijos, uždaviniai, dokumentiniai bei informaciniai ryšiai ir t. t. Visi sisteminio požiūrio į OK formavimo valdymo procesą aspektai turi būti nukreipti į palankių sąlygų sudarymą, siekiant pagrindinio OK tikslo – užtikrinti socialinės ir ekonominės sistemos saviorganizaciją¹ bei didinti žmonių potencialą.

O. G. Kuzmina (Кузмина, 2001) *saviorganizacijos* terminą aiškina kaip vieną ar kitų sistemų gebėjimą savarankiškai vystytis, tam panaudojant ne tik ir ne tiek energijos, informacijos, medžiagos srautus iš išorės, kiek pasinaudojant galimybėmis, glūdinčiomis sistemos viduje, t. y. savo vidiniu potencialu. Pagrindinis autorės siūlomo modelio privalumas – jis yra dinamiškas ir leidžia OK kisti jos egzistavimo procese. Taikant sisteminį požiūrį formuojant OK, svarbu atsižvelgti į tai, kad funkcinio elementinio ir organizacinio aspektų sąsajos bei vienovė užtikrina tvarką, aiškumą ir labai supaprastina OK formavimo procesą. Be to, šių sisteminio požiūrio aspektų sąsajos leidžia pasiekti proceso vientisumą ir visų OK komponentų vienovę: vertybių, žinių, organizacijos tikslų, jos vidinių ir išorinių dvasinių ryšių sistemos, darbo organizavimo proceso kultūros.

13 paveiksle pateiktame modelyje matyti, kad OK formavimo procese nebūtina parama iš išorės, pakanka vidinių išteklių. OK formavimo procesą veikia vidiniai ir iš-

¹ *Saviorganizacijos sistemos* terminą įvedė anglų kibernetikas W. R. Ashby (1947). – <http://vikent.ru/author/520/>



13 pav. Organizacinės kultūros formavimo modelio schema (Кузмина, 2001)

oriniai aplinkos veiksniai, todėl formuojant OK būtina atlikti jų analizę. Šios analizės būtinumą lemia tai, kad, neįvertinus pagrindinių veiksnių įtakos stiprumo ir pobūdžio, vėliau sukurtos OK formavimo priemonės gali būti neefektyvios.

Sisteminio požiūriu pagrįstas OK formavimo modelis leidžia aiškiai apibrėžti OK funkcijas ir užduotis, sukurti organizacijoje efektyvią OK formavimo proceso valdymo struktūrą, nustatyti reikiamą optimalų elementinį (išteklių) aprūpinimą, patobulinti ir sukurti naujus ryšius tarp OK elementų.

OK formavimo modelio funkcinio bloko įgyvendinimas atliekamas per OK funkcijas, o funkcijos savo ruožtu įgyvendinamos atliekant konkrečius uždavinius, tiesiogiai

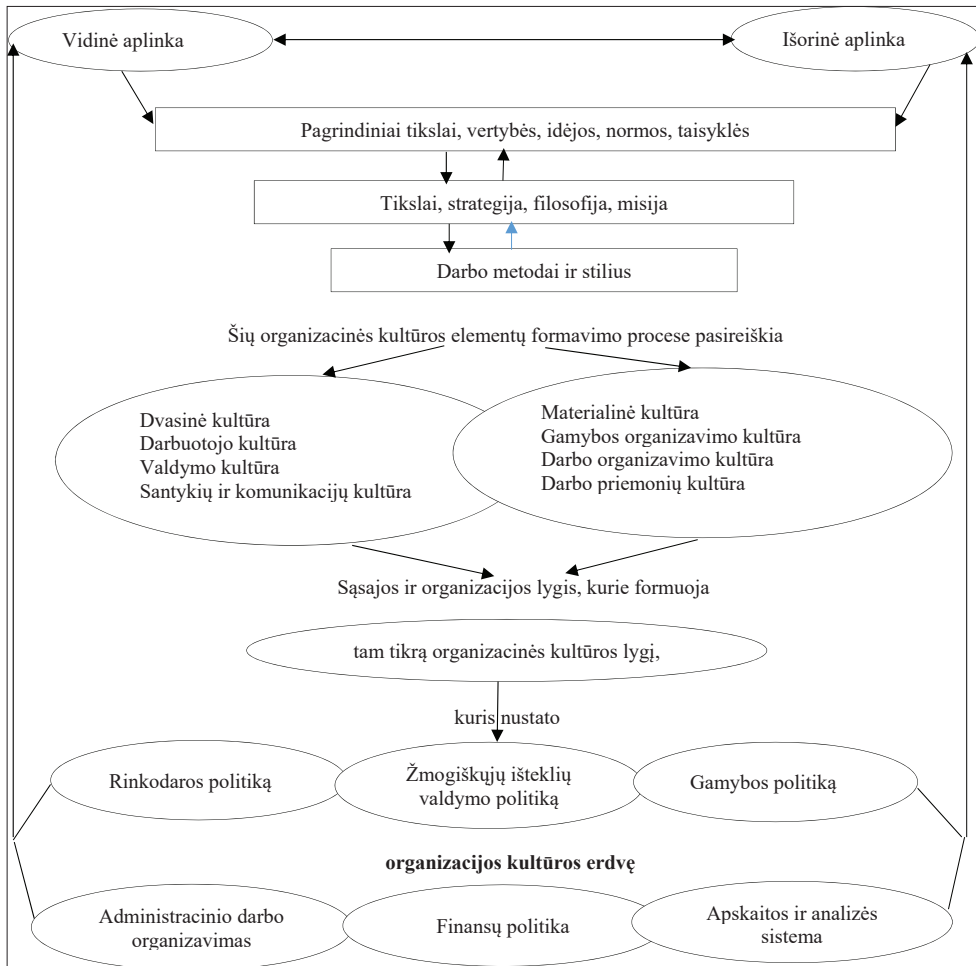
niams vykdytojams atliekant konkrečius darbus. Pavyzdžiui, organizacijoje turi būti aiškiai suformuotos vertybės, jų kaupimo, perdavimo, saugojimo funkcijos, suformuluotos vertybės turi būti užfiksuotos raštiškai, pvz., organizacijos etikos kodekse. Nauji darbuotojai turi turėti galimybę su jomis susipažinti. Taigi priimant į darbą naują darbuotoją, svarbu jį supažindinti su profesinės veiklos ypatumais ir organizacijos vertybėmis.

Konkretų OK funkcijų ir uždavinių sąrašą bei sprendimų prioritetškumą, kaip minėta, lemia organizacijos veiklos sritis, ūkio šakos, kurioje ji veikia, specifika, taip pat organizacijos išsiskirti tikslai, formuojant OK. Galima daryti prielaidą, kad šis OK formavimo valdymo modelis (14 pav.) yra universalus ir gali būti pritaikytas bet kurioje organizacijoje.

V. A. Stojanova (Стоянова, 2009) organizacijos OK traktuoja kaip dvasinių ir materialinių elementų, kurie būdingi tik konkrečiai organizacijai, sąveika. Elementams formuoti yra svarbūs vidaus subjektų kultūros ir išorinės aplinkos veiksniai, jų pagrindu formuojasi sisteminis požiūris į visų gamybos veiksmų valdymą, kuriant ir įgyvendinant organizacijos funkcionavimo bei vystymo strategiją. Toks OK supratimas, autorės teigimu, leidžia sutelkti dėmesį į du pagrindinius aspektus: OK sudarančius elementus ir jų įtaką organizacijos funkcionavimui. Autorė pabrėžia, kad OK formavimas visų pirma turi būti siejamas su jos siektinu lygiu ir stiprumu, tai vyksta sprendžiant dvi pagrindines problemas: vidinės socialinės sistemos subjektų integracijos ir jų adaptacijos prie išorinės aplinkos sąlygų. Autorės siūlomas organizacijos OK formavimo procesas pavaizduotas 14 paveiksle. Matome, kad sąveikaujant vidiniams socialinės sistemos subjektams ir išorinei aplinkai sukuriama bendra šiai grupei svarbiausių vertybių, tikslų, idėjų, normų bei taisyklių sistema, kuri numato strategijos kūrimą ir pagrindinių funkcinų sričių bei posistemų tikslų nustatymą. Tikslai savo ruožtu numato planų, užduočių, programų rengimą, t. y. konkrečius metodus ir darbo stilių, kurie pasireiškia gamybinės veiklos procese formuojant materialinių ir dvasinių kultūros elementų, kurių sąsajos ir organizavimo lygis nustato OK lygį ir taip sudaro kultūrinę erdvę, kurioje, atsižvelgiant į susiklosčiusią vertybių sistemą, vykdoma organizacijos veikla, orientuota į nustatytų tikslų pasiekimą, sistemą. Suformuota organizacijos OK lemia jos tolesnį vystymąsi. Kaip socialinės sistemos individai prisitaiko prie nuolat kintančios išorinės aplinkos, kokius tikslus kelia, kokius metodus taiko, siekdami šių tikslų, kaip artėja prie jų pasiekimo, lemia esamas organizacinės kultūros lygis.

Apibendrinant galima teigti, kad OK formavimas yra sudėtingas ir ilgalaikis procesas, todėl svarbu tinkamai pasirengti visiems OK formavimo proceso etapams. Pirmieji OK formavimo ar keitimo žingsniai – esamos kultūros nustatymas ir jos palyginimas su siekiama kultūra (organizacijos tikslais, filosofija), atskleidžiant OK gerinimo galimybes. Nustačius neatitikimo šalinimo būdus ir suformavus priemones, būtina įvertinti galimą pasipriešinimą pokyčiams. OK formavimo procese svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius, vertybines orientacijas, tikslus ir siekti juos nukreipti siekti organizacijos tikslų.

OK gali susiformuoti savaime, sprendžiant organizacijai kylančias problemas, arba gali būti formuojama tikslingai, siekiant tam tikrų tikslų. OK formavimui ir vystymui įtakos turi daugelis išorinių ir vidinių veiksnių, kurių prioritetai nustatomi, at-



14 pav. Organizacijos OK formavimo procesas (Стоянова, 2009)

sižvelgiant į deklaruojamus tikslus bei vertybes, asmeninę organizacijos darbuotojų iniciatyvą ir rizikos laipsnį, skatinimo sistemą, darbuotojų elgsenos modelius ir t. t.

Pažymėtina, kad organizacijos vadovų dėmesio stoka OK formavimo ir vystymo procesui, spontaniškas OK vystymasis (t. y. problemų sprendimas, nesuvokiant socialinių ir kultūrinių veiksnių sisteminio formavimo vaidmens organizacijos gyvavimui) galų gale sukelia svarbų organizacinį prieštaravimą – individualių ir bendrų organizacinių tikslų neatitikimą. OK formavimo proceso valdymo tikslas turi būti jos teigiama įtaka organizacijos veiklai. Šiame procese, šio darbo autoriaus nuomone, rekomenduojama išnaudoti organizacijos vadovo emocinio intelekto kompetencijas.

1.5. Vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajos

Mokslinių tyrimų, skirtų nustatyti EI ir OK sąsajas, beveik neatlikta. Pagrindinis dėmesys, analizuojant OK ir EI, skiriamas šių reiškinių svarbai pagrįsti, siekiant organizacijų veiklos efektyvumo, jų konkurencinio pranašumo didinimo. Šia tema tyrimus atliko J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso (2004), D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee (2013). Šių mokslininkų tyrimų rezultatai rodo, kad EI yra svarbus efektyvaus vadovavimo veiksnys. Autoriai pažymi, kad sėkmingam vadovavimui reikia tiek talento, tiek ir gerų įgūdžių. Vadovavimo įgūdžiai gali būti ugdomi vykdant mokymus, įgyvendinant mentorystės programas ir kaupiant patirtį. Tačiau, autorių teigimu, jei vadovas neturi prigimtinio talento įkvėpti ir vesti žmones, tikimybė, kad jis veiks sėkmingai, gerokai sumažėja. Esminės savybės, kurios lemia vadovo sėkmę, yra gebėjimas bendrauti, lyderystė, lankstumas, santykiai, asmeninis ir darbuotojų augimas. J. E. Barbuto ir M. E. Burbach (2006), nagrinėdami asmenybės EI, pažymi, kad aukšta emocinė kompetencija lemia vadovo tapimą lyderiu. Savo ir kitų žmonių jausmų suvokimas, jų valdymas yra pagrindiniai vadovo gebėjimai, siekiant organizacijoje efektyvių pokyčių, vadovui ir pavaldiniams įsipareigojant.

M. Kotze, I. Venter (2011) ir C. Jayan (2006) tyrimo rezultatai rodo, kad geriausiai įvertinti vadovai pasižymi didesne emocine kompetencija (didesne emocine savimone, pasitikėjimu savimi, sąžiningumu, gebėjimu prisitaikyti, ugdyti, bendrauti, empatija, t. y. bendru EI) nei vidutiniškai ar prastai įvertinti vadovai.

Pastaruoju metu pabrėžiama, kad vadovo / vadybininko sėkmę lemia jo EI lygis. Remiantis atlikta teorine analize, galima teigti, kad EI neabejotinai būtinas bet kurioje profesinėje veikloje, kuri susijusi su bendravimu. Pagrindinis savivaldos postulatą – neįmanoma paveikti kitų žmonių, neišmokus valdyti savęs. Kadangi ir gebėjimas suvokti emocijas, ir gebėjimas jas valdyti gali būti nukreiptas į savas bei kitų žmonių emocijas, D. V. Liusin (Люсин, 2006) skiria intrapersonalinį ir tarpasmeninį EI. Autorius teigia, kad EI lygis veikia organizacijos darbuotojų vertybių ir nuostatų sistemos diegimo procesą. A. I. Prigožin (Пригожин, 2003) nuomone, emocinės būsenos pasikeitimą organizacijoje pirmiausia lemia OK. Nuotaikos užduoda emocinį organizacijos toną, kuris labai veikia darbo našumą. Aukštas emocinis tonusas skatina darbuotojus atlikti savo funkcijas kuo aukštesniu lygiu. Taigi EI ir OK tyrimų analizė rodo, kad tarp šių kintamųjų egzistuoja tam tikras ryšys, nors vis dar pasigendama EI ir OK vienijančio bei tyrimais pagrįsto modelio. Todėl aktualu sukurti tokį modelį, kuris padėtų nustatyti vadovo EI reikšmę OK formavimui.

Kiekviena organizacija turi poreikį kurti savitą identitetą – apibrėžti savo tikslus ir vertybes, kokybės strategijas, elgesio taisykles ir moralės principus, prioritetus, palaikyti aukštą organizacijos reputaciją verslo pasaulyje, tai gali būti įvardyta kaip OK kūrimas, puoselėjimas bei keitimas. Daugelis mokslininkų (Schein, 2004; 2010; Аксеновская, 2008; Занковский, Кравцова, 2011; 2012 ir kt.) OK modelį formuo-

jančiu parametru laiko valdymo sąveiką, kuri lemia įvairius OK tipus. Pabrėžiama, kad vadovo lyderystė yra labai svarbus valdymo aspektas, o gebėjimas būti lyderiu – pagrindinis vadovo tapimo efektyviu momentas bet kurioje organizacijoje.

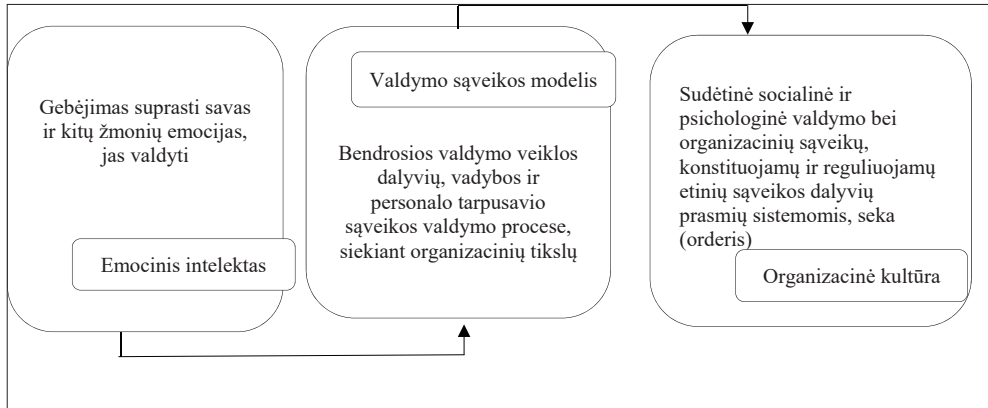
Daugelis mokslininkų pabrėžia tiesioginį lyderystės ir veiklos efektyvumo ryšį (Goleman, 1999; Schein, 1990; Cameron ir Kuinn, 2006, kt.). Nors nėra bendro socialinio ir psichologinio lyderystės reiškinio apibrėžimo, šiandien vis daugiau tyrimų skiriama lyderystei, kaip OK formavimo veiksniai. D. Goleman (1999) tyrimo rezultatai optimistiškai teigia, kad vadovo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jo EI lygio (D. Goleman save priskiria tyrėjams, kurie tapatina lyderiavimo ir vadovavimo sampratas).

A. N. Zankovskij (Занковский, 2011) lyderystę apibūdina kaip organizacinę valdžią, kuri remiasi patirtimi, charizmatiškumu ir informaciniais ištekliais, o nustatant bendras organizacijos veiklos kryptis vadovaujasi bendražmogiškais vertybėmis, kurias pripažįsta darbuotojai ir kurios iš esmės užtikrina bendrų ir individualių tikslų, darbuotojų ir organizacijos produktų bei paslaugų vartotojų poreikių ir interesų sutapimą.

Pastaraisiais metais daugelis teoretikų ir praktikų (Cameron ir Kuinn, 2006; Adizes, 2004a; 2004b; Аксеновская, 2007; Занковский, 2011; Кравцова, 2011; 2012; Goleman, Boyatzis, McKee, 2013, kt.) ypač akcentuoja vadybininko ir lyderio skirtumą. Autoriai pabrėžia, kad vadybininkas, siekdamas daryti poveikį pavaldiniams ir kurti su jais santykius, visų pirma išnaudoja tarnybinių pareigų suteiktą valdžią ir jos šaltinius. Lyderystė, kaip tam tikras vadovavimo santykių tipas, labiau grindžiama socialinės įtakos, tiksliau, sąveikos organizacijoje procesu. Šis procesas yra daug sudėtingesnis, numatantis aukšto lygio abipusę jos narių priklausomybę. Skirtingai nuo vadovavimo, lyderystė turi sekėjų. Taigi santykiai „viršininkas – pavaldinys“, būdingi požiūriui į įprastinį vadovavimą, keičiami santykiais „lyderis – sekėjas“. Be to, pabrėžiama, kad valdymo sąveika, esant „lyderis – sekėjas“ santykių tipui, nebūtinai suponuoja jų hierarchinį pobūdį, kaip tai būdinga „viršininkas – pavaldinys“ santykių atveju. Todėl galima būtų teigti, kad lyderystė, kaip ir valdžia, yra žmogaus turimas potencialas.

L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2007), nagrinėdama OK ir EI tarpusavio ryšį, pabrėžia, kad socialinės ir psichologinės vadovo EI charakteristikos daro įtaką jam renkantis valdymo sąveikos modelį, kuris lemia OK lygį. Autorė valdymo sąveiką apibrėžia kaip bendros valdymo veiklos dalyvių bei vadybos ir personalo organizacinių tikslų siekimo tarpusavio sąveikas valdymo procese (Аксеновская, 2007)².

² Aksenovskaja (Аксеновская Л. Н. 2007). OK modelį formuojantis parametras yra sąveikos parametras. Sąveika laikoma svarbiu socialiniu psichologiniu reiškiniu (ir konceptu). Reikšmingos valdymo sąveikos (traktuojamos ir kaip sąveika tarp bendrosios valdymo veiklos dalyvių ir kaip sąveika valdybos ir personalo organizacinių tikslų siekimo valdymo procese) rūšys yra: a) lyderio ir valdymo komandos narių tarpusavio sąveika (lyderystės sąveika); b) valdymo komandos narių tarpusavio sąveika; c) „vertikaliąją“ ir „horizontaliąją“ organizacijos narių sąveiką išskeltų tikslų siekimo procese (organizacinė sąveika). OK (kaip socialinės ir psichologinės tvarkos) sisteminiai lygiai vaizduojami kaip valdymo sąveikos lygiai.



15 pav. Teorinis vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros sąsajų modelis

Šaltinis: A. K. Kravcova (Кравцова, 2012); L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2007)

Vėliau A. K. Kravcova (Кравцова, 2012) atliktų vadovų EI, kaip valdymo sąveikos pasirinkimo modelio, bei OK pokyčių veiksnio tyrimų rezultatai patvirtino N. Aksenovskaja išvadas dėl EI reikšmės vadovui renkantis valdymo sąveikos modelį, kuris lemia OK lygį.

Teorinis vadovo EI įtakos (per valdymo sąveikos modelį) organizacijos OK modelis pavaizduotas 15 paveiksle.

Autorės pabrėžia, kad šis modelis sukonstruotas kaip sąvokų, atskleidžiančių ir interpretuojančių socialinį bei psichologinį kultūros turinį, loginė seka: kultūra – socialinė – sąveika – santykiai – selektyvus psichologinis ryšys – poreikiai – suvokimas (įvertinimas ir įsitikinimas) – prasmė. Ši seka, autorių teigimu, rodo socialinio ir psichologinio kultūros mechanizmo bei OK veikimą. Atraminė šiame modelyje yra sąvokų triada: kultūra – sąveika – prasmė. Ji interpretuojama taip: kultūra kyla iš sąveikos, pastarąją determinuoja ir reguliuoja etikos sąveikos dalyvių prasmų sistemos. Kiekvieno organizacinės kultūros tipo pagrindą sudaro etikos ir prasminė sistema, lemianti organizacijos tikslus ir jų pasiekimo būdus (normų ir taisyklių sąveikos lygmeniu). Taigi OK yra sudėtinis organizacinių ir valdymo sąveikų socialinis bei psichologinis algoritmas, kurį sudaro ir reguliuoja etikos bei prasminės sąveikos dalyvių sistemos.

Remiantis L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2007) ir A. K. Kravcova (Кравцова, 2012) atliktų tyrimų rezultatais, vadovo valdymo sąveikos tipą nusako EI komponentų (šakų) išsivystymo lygis, o vadovo asmenybės tipą lemia jo socialinės ir psichologinės EI charakteristikos. Pastarosios lemia valdymo sąveikos modelio pasirinkimą, kuris savo ruožtu sudaro tam tikro OK tipo formavimosi, keitimosi ir vystymosi pagrindą.

K. Cameron ir R. Quin (1999) vadovus tam tikram tipui priskiria, atsižvelgdami į jų įtaką OK: 1) dominuojančios organizacijos charakteristikos; 2) vadovavimo stilius; 3) santykiai

su darbuotojais ir darbo sąlygų charakteristikos; 4) žmones integruojantys mechanizmai; 5) strateginiai akcentai; 6) darbuotojų skatinimo ir atlyginamo kriterijai. Autorių nuomone, šis klausimų rinkinys nėra išsamus, tačiau leidžia gana adekvačiai apibūdinti OK tipą.

Komplementarinis L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2007) ir A. K. Kravcova (Кравцова, 2012) orderiniam požiūriui yra E. Schein (1992) OK modelis, nes leidžia orderines OK charakteristikas (valdymo sąveikos modelio) papildyti E. Schein modelio lygmenų charakteristikomis (matomi artefaktai ir deklaruojamos vertybės, elgesio taisyklės ir normos).

Galima daryti išvadą, kad vadovų emociniai gebėjimai lemia OK formavimą ir jos lygį. Ugdant vadovo socialines ir psichologines EI charakteristikas, keičiasi jo elgsena, atsiranda naujų sąveikos su aplinka metodų, o vadovo valdymo sąveikos modelio korekcija galiausiai lemia OK pokyčius. EI ugdymas didina žmonių, užimančių valdymo pozicijas, darbo efektyvumą (mažėja sąveikos klaidų, sumažėjus konfliktinių situacijų, gerėja organizacijos psichologinis klimatas). Vadovo EI, valdymo sąveikos modelio ir OK tipo svarbą galima apibendrinti tokiu teiginiu: verslo organizacijos vystymuisi svarbus ne tik jos dydis ar apsirūpinimas šiuolaikiniais įrenginiais ir naujausiomis informacinėmis technologijomis, bet ir jos kultūra. Kitaip tariant, verslo organizacijos išgyvenimą ir sėkmingą vystymąsi lemia jos kultūra, kuriai turi įtakos vadovo EI. Jei vadovas tampa narius sutelkiančiu lyderiu, aiškiai formuluoja tikslus bei uždavinius ir pavaldiniai supranta, ko iš jų tikimasi, organizacijos veiklos efektyvumas neabejotinai augs.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad emocinio intelekto įtakos organizacinei kultūrai tyrimai yra svarbus tyrinėjimų laukas. Kadangi OK daug kuo lemia organizacijos veiklos sėkmę, sėkmingai dirbti norintiems vadovams būtina: 1) domėtis vadybos mokslo naujovėmis, ypač EI ir OK sąsajų srityje; 2) įsivertinti savo EI, taikant tam sukurtas metodikas; 3) stengtis suvokti savo emocijas ir jų poveikį priimamiems sprendimams bei darbuotojams; 4) mokytis pažinti ir valdyti savas bei kitų žmonių emocijas, tam tinka ir specialios mokslinės literatūros studijos, ir tam skirti praktiniai užsiėmimai.

1.6. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelio kūrimas

Įvairių literatūros šaltinių analizė leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų organizacinės elgsenos principų formavimas ir nuoseklus įgyvendinimas bei pagrindinių OK vertybių paskelbimas yra vienas galingiausių ir veiksmingiausių organizacijos sėkmingo funkcionavimo bei vystymosi veiksnių. Taigi OK yra vienas iš socialinių darbuotojų darbo elgsenos ir motyvacijos mechanizmų, šiame kontekste – organizacijos socialinių ir ekonominių procesų valdymo. Organizacijos valdymo procese dalyvauja jos vadovas ir vadybininkai. A. E. Voronkova (Воронкова 2008), nagrinėdama verslininkystės būklės diagnostikos klausimus, pabrėžia, kad vadovo vaidmenį

valdymo procese atskleidžia šie veiksmi: organizacijos tikslų, misijos ir strategijos formulavimas; problemų ir galimų jų sprendimo variantų nustatymas, atsižvelgiant į išorinės aplinkos įtaką; alternatyvių problemų sprendimo variantų identifikavimas; geriausios alternatyvos pasirinkimas; programų įgyvendinimas; tikslų pasiekimo lygio įvertinimas; stebėseną ir programų koregavimas. Ar suformuluotus tikslus pavyks įgyvendinti, visų pirma priklauso nuo OK organizacijoje charakteristikų, kurios yra formuojamos arba jau suformuotos. Jei vadovybė, įgyvendindama suformuluotą strategiją ir nustatytus tikslus, ignoruoja kultūrą, vadinasi, ji neatsižvelgia į neapčiuopiamas bei neįveikiamas, tačiau labai galingas jėgas, kurios gali arba padėti šiame procese, arba jį stabdyti. Jei organizacijos vadovybė strategijai įgyvendinti panaudoja kultūrą, galimybė tikėtis puikių rezultatų yra reali (Боронкова, 2008).

OK poveikį organizacijos valdymui nagrinėjusi L. Šimanskienė (2008) pastebi, kad OK yra savotiška ideologija, padedanti siekti tikslų. Jos esmę autorė taip perteikė: tam tikri simboliai, vertybės ir normos atskleidžia visos organizacijos narių bendras nuostatas, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų visų organizacijos narių poreikius.

Pasak I. Singajevskaja (Сингаевская, 2006), organizacijos vadovybė turi žinoti, kad OK formavimo negalima deleguoti pavaldiniams. Pagrindinius darbo būdus, principus ir strategines vertybes turi formuoti valdymo komanda. Šis darbas, autorės nuomone, gali būti atliekamas bendradarbiaujant su žemesnio lygio darbuotojais, tačiau visiškai to jiems pavesti negalima.

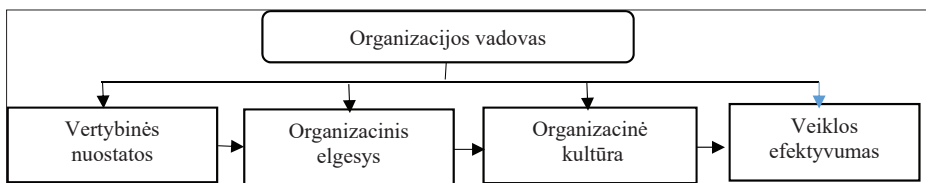
E. V. Boiko (Бойко, 2003) nuomone, OK pagrindą sudaro vadovybės paskelbtos vertybės, kurios formuoja matomas OK apraiškas (vaizdinius), joms priskiria oficialius reglamentus, taisykles, pareigybių aprašymus, organizacinės elgsenos tipus, moralinį ir psichologinį klimatą organizacijos kolektyve. Autoriaus teigimu, vadovo uždavinys – sukurti organizacijoje psichologinę atmosferą, kuri suburtų jos darbuotojus į bendruomenę siekti bendro tikslo. Suprantama, kad organizacijos kolektyvo darbo atmosfera tam tikru mastu priklauso nuo visų, tačiau OK pamatus padeda ir ją formuoja jos vadovai. Būtent nuo jų pasaulėžiūros, profesionalios ir žmogiškosios patirties bei gyvenimiškos pozicijos priklauso organizacijos atmosfera. Jie atranka darbuotojus ir turi galimybę sukurti darnų kolektyvą.

E. H. Schein (1999) nurodo penkis pirminius ir penkis antrinius veiksniai, kurie lemia OK formavimą. Remdamasis šia koncepcija, pirminiems veiksniams autorius priskiria: aukščiausios vadovybės dėmesio sutelkimo taškus; vadovybės reakciją į kritines situacijas, kurių kyla organizacijoje; vadovų požiūrį į darbą ir elgesio stilius; darbuotojų paskatų kriterijus; atrankos, skyrimo, karjeros laiptais kilimo ir atleidimo iš organizacijos kriterijus. Antrinių veiksnių grupei, remiantis E. Schein, priskiriama: organizacijos struktūra; informacijos perdavimo sistema ir organizacinės procedūros; vidinis ir išorinis bei organizacijos patalpų dizainas; mitai ir istorijos apie įvykius bei žmones, kurie suvaidino svarbų vaidmenį organizacijos veikloje; formalizuotos organizacijos egzistencijos prasmės ir filosofijos nuostatos.

Remiantis E. H. Schein (1999) išvada, kad norint suformuoti OK, kuri padėtų organizacijai vystytis ir būtų suvokiama visų jos darbuotojų, būtina atsižvelgti į pagrindines vertybes, be to, pagal galimybes svarbu atsižvelgti į vertybes, kurios svarbios kiekvienam darbuotojui, remtis bendradarbiavimo ir abipusės pagalbos filosofija. Tokia OK gali organizacijoje sukurti palankų darbo klimatą, didinti darbuotojų susidomėjimą darbu, prisidėti prie kiekvieno darbuotojo kūrybinės savirealizacijos, asmeninio ir profesinio augimo, galiausiai kurti teigiamą organizacijos įvaizdį vartotojams ir taip didinti jos pelningumą.

Pastaruoju metu personalo valdymo procese vyksta dideli pokyčiai – jis tampa socialiai orientuotas, taigi, prieš pradėdami kryptingai formuoti stiprią ir organizacijos vystymąsi skatinančią OK, vadovai turi įsisąmoninti darbuotojų vertingumą ir traktuoti juos kaip intelektualinį kapitalą – nematerialųjį organizacijos turtą, kuris gali didinti jos pelningumą ir užtikrinti valdymo efektyvumą (Зайцева, 2007).

Vadovo vaidmuo formuojant OK parodytas 16 paveiksle.



16 pav. Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą (Зайцева, 2007)

17 paveiksle matyti, kad vadovas tiesiogiai dalyvauja skelbiant vertybines nuostatas, kurias vėliau darbuotojai įsisąmonina ir jos tampa jų organizacinės elgsenos pagrindu. Organizacinis elgesys savo ruožtu sudaro OK branduolį, kuris lemia organizacijos efektyvumą. Taigi vadovas gali gerokai padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, jei skirs deramą dėmesį ir tikslingai dalyvaus OK formavimo bei vystymo proceso valdyme. T. Zaiceva (Зайцева, 2007) teigimu, vadovas, tiesiogiai dalyvaujdamas OK formavimo procese, daro įtaką žmogiškojo potencialo vystymui bei darbuotojų darbo rodiklių lygiui, be to, jis ieško veiksmingų komandinio darbo efektyvumo didinimo priemonių.

Kaip minėta, šiuo metu vadovo funkcijos kardinaliai kinta ir plečiasi, visų pirma funkcijos, susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu. Vadovo vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą nagrinėjo O. Petraev (Petrjaev, 2005), jis susistemino vadovo funkcijas, susijusias su žmonių tarpusavio santykiais ir darbuotojų vertybėmis: įgyvendindamas šias funkcijas vadovas gali padėti darbuotojams, siekiant nustatytų tikslų, įsisąmoninti tam tikras būtinas vertybes, orientuotas į tai, koks elgesys gali būti laikomas priimtiniu ar nepriimtiniu. Šios vertybės, autoriaus nuomone, padeda žmogui suprasti, kaip jis turėtų elgtis tam tikroje situacijoje. E. V. Boiko (Бойко, 2003) ypač pabrėžia vadovo gebėjimą suformuoti vidines organizacijos vertybes.

VADOVO FUNKCIJOS		<i>Personalo atranka.</i> Asmeninus dalyvavimas personalo atrankoje, laikantis darbuotojų asmeninių vertybių atitikimo organizacijos tikslams principo
		<i>Tyrimas.</i> Paviinių organizacijos darbuotojų, kolektyvų charakteristikų, organizacijos ypatumų, organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos, aktualios veiklos valdymo situacijos tyrimas
		<i>Prognozavimas.</i> Pagrindinių pokyčių krypčių ir pavaldinių charakteristikų dinamikos nustatymas
		<i>Projektavimas.</i> Organizacijos misijos, tikslų, uždavinių nustatymas, darbuotojų veiklos prognozavimas ir planavimas
		<i>Potvarkiai.</i> Naudojimasis teise duoti pavaldiniams įsakymus ir nurodymus
		<i>Informavimas.</i> Nuolatinis keitimasis su pavaldiniais patikima informacija
		<i>Motyvacija.</i> Racionalinė įtaka vidinių ir išorinių šaltinių, sąlygų, veiksnių ir pavaldinių veiklos aktyvinimo stimulų visumai
		<i>Sprendimų priėmimas ir įgaliojimų delegavimas.</i> Asmeninė atsakomybė už visus priimtus sprendimus ir įgaliojimų paskirstymą
		<i>Organizavimas.</i> Bendros pavaldinių veiklos paskirstymas laike ir erdvėje
		<i>Mokymai.</i> Būtinų žinių, įgūdžių ir mokėjimų perdavimas organizacijos darbuotojams
		<i>Personalo tobulinimas.</i> Personalo vertės įsisąmoninimas ir traktavimas kaip intelektualio kapitalo, pastangų kreipimas į tikslingą darbuotojų gebėjimų naudojimą ir jų nuolatinį ugdymą
		<i>Vertinimas.</i> Veiklos normų ir standartų formavimas ir naudojimas jos (veiklos) išsivystymo lygiui bei atitikties organizacijos tikslams nustatyti
		<i>Stebėsena.</i> Darbuotojų veiklos atitikimo organizacijos tikslams stebėjimas
		<i>Komunikacija.</i> Nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas su darbuotojais
		<i>Koordinacija.</i> Vadovavimo įgūdžių ir mokėjimų naudojimas nukreipti darbuotojų veiklą į jiems iškeltų tikslų siekimą
		<i>Koregavimas.</i> Tikslų, strategijų, pavaldinių valdymo programų koregavimas, atsižvelgiant į besikeičiančias sąlygas

17 pav. Vadovo funkcijos, susijusios su žmonių santykiais formuojant organizacinę kultūrą (Petrjaev, 2005)

17 paveiksle pateiktos vadovo funkcijos, susijusios su žmonių santykiais, jos gali būti puikus įrodymas, kad būtent vadovas, įgyvendinant šias funkcijas, dalyvauja formuojant OK.

L. Šimanskienės (2002) teigimu, sėkmingai savo funkcijas siekiantis įgyvendinti šiuolaikinis vadovas turi pasižymėti aukšta valdymo kultūra. Jo užduotis yra gerai

suprasti savo vaidmenį formuojant OK bei siekiant organizacijos tikslų. Vadovas pats turi būti pagrindinis vidinių organizacijos vertybių skleidėjas, t. y. asmuo, kiekvieną darbuotoją informuojantis apie organizacijoje priimtas normas ir taisykles.

Pasak P. Zakarevičiaus (2004), vadovas, norintis sukurti stiprią OK, kuri prisidėtų prie organizacijos plėtros, turi atitikti šiuos reikalavimus: visada žinoti kasdienius laimėjimus ir pavaldinių problemas, kaip vyksta gamybos procesas, lankytis darbo vietose; turėti gebėjimų ir noro siekti nustatyto tikslo; būti pasirengęs priimti atsakomybę; būti išmintingas patarėjas ir konsultantas; ištvermingas, stiprių nervų, kryptingas, siekdamas sėkmės; reiklus, kartu nuoširdus ir draugiškas santykiuose su pavaldiniais; darbuotojų poreikius nusistatyti kaip organizacijos prioritetą; turėti lyderio savybių.

S. P. Robbins (2012) nuomone, tokios savybės kaip savikontrolė, rimtis, analitinis protas, mokėjimas įsiklausyti į pavaldinių nuomonę ir konsultuotis su darbuotojais turėtų būti neatskiriami bet kurio vadovo atributai. Be to, vadovas turi pasitikėti savimi, nepraleisti galimybės ugdyti ir mokyti pavaldinius, siekti tokios darbuotojų motyvavimo sistemos, kuri skatintų juos entuziastingai, o ne priversti dirbti.

M. Woodcock ir D. Francis (1997) teigimu, valdymo veiksmingumas turi prasidėti nuo to, kad valdymo objektas yra ir OK, susiejanti žmones nematomu ryšiu, kuris lemia jų elgesį. Autoriai pabrėžia, jeigu vadovas planuoja ką nors keisti savo organizacijoje, didžiausią efektą gali lemti ne tik restruktūrizacija, inovacijos, technologijų diegimas, įgūdžiai, kvalifikacija, bet ir puoselėjamos vertybės, organizacinė elgsena. Autoriai įvardija ir tai, kas riboja vadovo darbo efektyvumą ir neigiamai veikia OK: negebėjimas savęs kontroliuoti; neaiškios asmeninės vertybės ir asmeniniai tikslai; nenoras toliau tobulėti; įgūdžių trūkumas sprendžiant problemas; kūrybiškumo stoka; negebėjimas paveikti žmones; nepakankamas vadovavimo supratimas; silpni vadovavimo įgūdžiai; negebėjimas mokyti; menkas komandos formavimo gebėjimas.

I. Singajevskaja (Сингаевская, 2006) nuomone, OK egzistuoja organizacijoje nepaisant to, kas nors šiais klausimais užsiims ar ne. Pasak autorės, tam, kad OK būtų stipri ir formuotų konkurencingą organizacijos įvaizdį bei prisidėtų prie tikslų siekimo, padėtų pritraukti potencialius klientus ir kvalifikuotus darbuotojus, būtų stabilus visų darbuotojų motyvacijos mechanizmas, ji turi būti sistemingai ir kryptingai formuojama. Pagrindinis vaidmuo, autorės nuomone, čia tenka vadovui.

Be to, šiuolaikinėje rinkos ekonomikoje vadovas turi spręsti ir socialinius bei kultūrinius uždavinius, kuriais siekiama sukurti bendras organizacijos vertybes, atsižvelgiant į skirtingus darbuotojų interesus. Akivaizdu, kad vadovas turi atitikti tam tikrus reikalavimus, kurie teigiamai veiktų sociokultūrinę organizacijos aplinką. OK keitimo problemą nagrinėjęs B. Zhalilo (2003) pastebi, kad OK veikia organizacijos darbuotojų, visų pirma organizacijos vadovybės, savybes. Jei šios savybės yra stabilios, kultūra gali būti lengvai modeliuojama. Autoriaus teigimu, vadovas OK turi formuoti suprasdamas, kad kažkas tampa norma, padiktuota vertybių ir įsitikinimų, todėl nereikia kontrolės bei papildomų paskatų. Kai tik darbuotojai įsisąmonina pagrindines

vertybes, elgesio normas ir įsitikinimus, organizacija tampa lengviau valdoma: darbuotojai lengviau susikalba, daug mažiau kyla konfliktų, kurių dažna priežastis – vertybių neatitikimas.

Daugelyje mokslinių darbų, kuriuose gvildenamos OK formavimo ir vystymo valdymo problemos, pabrėžiama, kad kultūros valdymo rezultatai dažnai nenusipėjami, turint omenyje tai, kad kultūros valdymas lemia nenusipėjamas pasekmes organizacijai. Autorių nuomone, pagrindinė to priežastis – nors OK gali ir turi keistis, kontroliuoti šių pokyčių krypčių negalima. Taigi bet kuri kultūrą pakeisti norinti organizacija turi susikurti naujos kultūros viziją ir numatyti veiksmus, kuriuos turės atlikti, kad pasiektų norimą kultūros būklę. Deja, tik nedaugelis vadovų aiškiai įsivaizduoja būsimą kultūrą. Vietoj to, kad analizuotų ir planuotų, vadovai dažnai reaguoja į problemas, kai jos jau iškyla. Taigi galima teigti, kad vadovas, rimtai užsiimantis kultūros formavimu ir valdymu, turi aiškiai įsivaizduoti, ką reikia valdyti ir kokio rezultato siekti. Konkreti strategija ir sėkmė priklauso nuo esamos kultūros stiprumo ir norimų pokyčių masto.

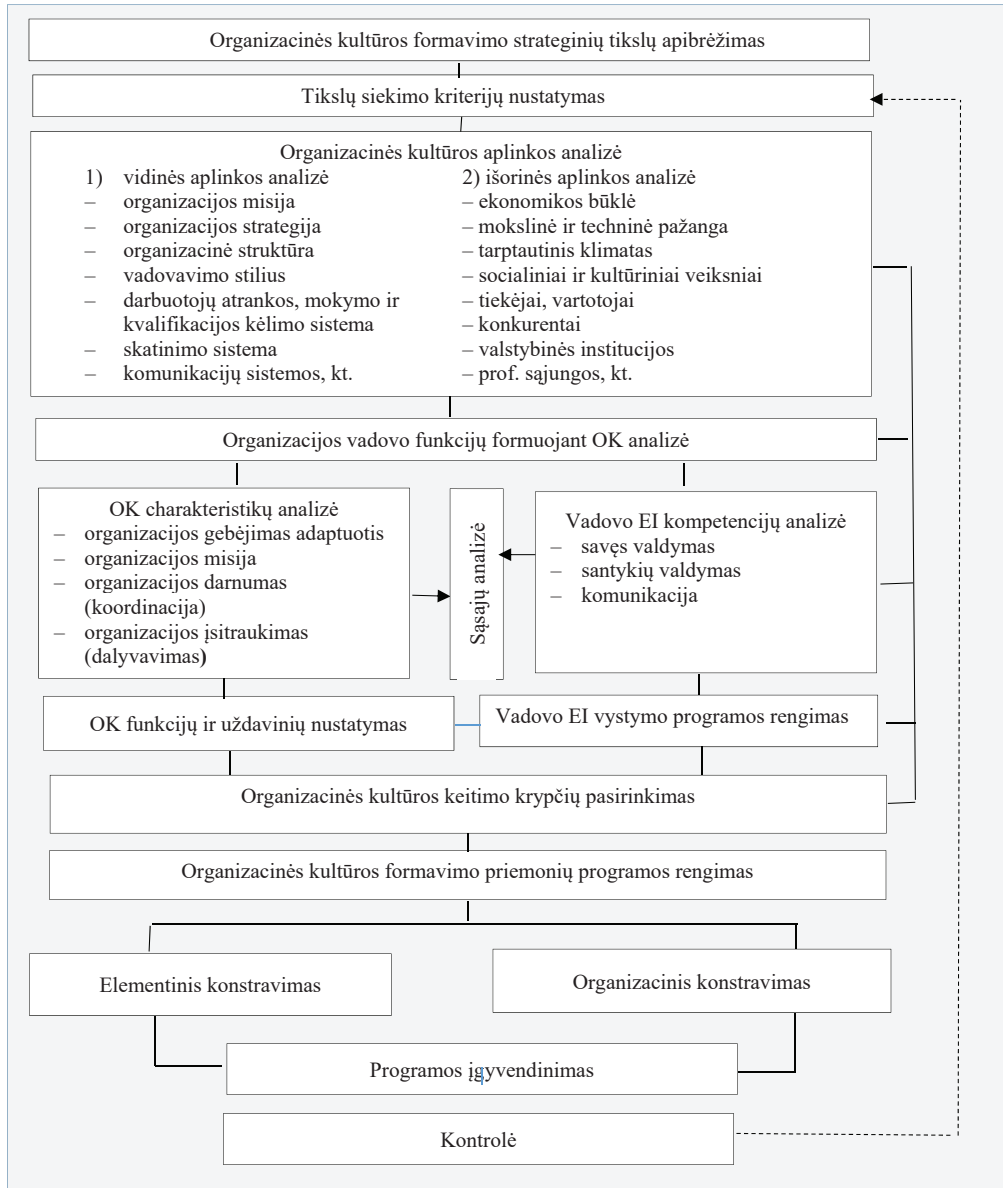
Taigi OK formavimas yra sudėtingas, daugiapakopis procesas, apimantis visus organizacijos elementus ir vadovo gebėjimą suvokti organizaciją kaip sistemą, vieningą visumą, įsisąmoninti, kad OK turi įtakos kiekvienas atliktas veiksmas.

Literatūros šaltinių analizė leidžia teigti, kad šių laikų išsūkliai vadovo asmenybei, jo asmeninėms savybėms ir psichologinėms kompetencijoms kelia ypatingus reikalavimus. Pastaruoju metu moksliniuose tyrimuose ir valdymo psichologijos vadovų profesinio rengimo praktikoje susiklostė pasaulinė vadovo / lyderio EI socialinių ir psichologinių kompetencijų vystymo efektyvių programų kūrimo ir įgyvendinimo tendencija. Norint, kad OK valdymo procesas būtų sėkmingas, būtina sukurti OK formavimo ir / arba keitimo metodų sistemą, įvertinus aptartas vadovo EI socialinių ir psichologinių kompetencijų vystymo galimybes bei OK lygius ir funkcijas.

Vadovaujantis atliktos teorinės analizės rezultatais, 18 paveiksle pateiktas modelis, atskleidžiantis šio darbo autoriaus požiūrį į OK formavimą.

Norint, kad OK formavimo procesas vyktų sėkmingai, būtina nuosekliai įveikti visus 18 paveiksle pateiktus OK formavimo proceso etapus. OK aplinkos analizės etapas numato jos vidinės ir išorinės aplinkos veiksmų tyrimą bei analizę, kurios reikia tam, kad būtų galima nustatyti jų įtakos pobūdį ir stiprumą bei, atsižvelgiant į tai, išvengti neefektyvių OK formavimo priemonių.

Toliau atliekama išsami OK charakteristikų analizė, taikant atitinkamą OK tyrimo ir analizės metodiką. Remiantis jos rezultatais, galima pasirinkti esamos kultūros keitimo kryptis, apibrėžti prioritetus, parengti pokyčiams įgyvendinti būtinų priemonių programą. OK formavimo procesą būtina labiau formalizuoti. OK formavimo modelis, pasiūlytas žinomo organizacinės kultūros tyrėjo E. Shain, neteikia praktinių rekomendacijų ir atsakymų į klausimą, kaip organizacijų vadovams formuoti, vystyti ir valdyti organizacinę kultūrą.



18 pav. Konceptinis organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelis

Šaltinis: sudaryta, remiantis M. Woodcock ir D. Francis (1997); G. Hofstede (2001); L. Šimanskienė (2002); V. A. Stojanova (Стоянова, 2004), M. I. Magura (Магура, 2002), L. E. Teplova (Теплова, 2005a; 2005b), T. S. Zaiceva (Зайцева, 2007), O. G. Tichomirova (Тихомирова, 2008).

Pagrindinis šio darbo autoriaus sukurto modelio skirtumas nuo jau esamų modelių yra tas, kad į jį įtrauktas vadovo emocinio intelekto tyrimas ir analizė bei vadovo EI vystymo programos rengimas. Vadovo EI yra svarbus OK efektyvumą užtikrinantis elementas. Socialinės ir psichologinės EI kompetencijos turi įtakos vadovo valdymo sąveikos modelio pasirinkimui, kuris savo ruožtu sudaro tam tikro OK tipo formavimosi, keitimosi ir vystymosi pagrindą (žr. 1.1.3 poskyrį). Pabrėžtina, kad organizacijos OK funkcionavimui svarbi jos vadovų vykdoma žmoniškųjų išteklių valdymo politika, kuri visų pirma pasireiškia atrenkant personalą. Šiuo atveju didelis dėmesys turi būti kreipiamas ne tik į intelektualius gebėjimus ir technines kompetencijas, bet ir gebėjimą prisitaikyti prie žmonių ir organizacinės kultūros modelio.

Sukurtas koncepcinis modelis, pagrįstas sisteminiu požiūriu, leidžia aiškiai apibrėžti OK funkcijas ir užduotis, organizacijoje sukurti efektyvią OK formavimo proceso valdymo struktūrą, nustatyti reikiamą optimalų elementinį aprūpinimą, tobulinti ir kurti naujus ryšius tarp organizacijos elementų.

Funkcinio modelio bloko įgyvendinimas vyksta per OK funkcijas, funkcijos savo ruožtu įgyvendinamos atliekant konkrečius uždavinius. Konkretų OK funkcijų ir uždavinių sąrašą, jų sprendimo prioritetus lemia organizacijos veiklos sritis, jos šakos specifiška, OK formavimo strateginiai tikslai. OK funkcijos ir uždaviniai, jų turinys pateikti 14 paveiksle. Įgyvendinant OK funkcijas būtina spręsti konkrečius uždavinius. Pavyzdžiui, organizacijos vertybių formavimo, kaupimo, perdavimo, saugojimo funkcija vykdoma aiškiai suformulavus vertybių sistemą (organizacijos vertybės gali būti aukšta produktų kokybė, vartotojų poreikių tenkinimas, išsipareigojimų visuomenei vykdymas); suformuluotos vertybės turi būti užfiksuotos raštu, pvz., organizacijos etikos kodekse. Nauji organizacijos darbuotojai turi turėti galimybę susipažinti su organizacijos vertybėmis.

OK funkcijoms ir uždaviniams įgyvendinti būtini tam tikri sistemos elementai, išteklių sąnaudos, organizacinė struktūra. Norint, kad OK formavimo procesas būtų sėkmingas, būtina nustatyti OK formavimo ir vystymo valdymo sistemos elementus. OK funkcijų ir uždavinių specifiška lemia elementų, kurie yra būtini funkcijoms ir uždaviniams įgyvendinti, ypatumus, t. y. specialistų universalumą. Specialistai turi būti plačios specializacijos, turėti daugelio sričių žinių: vadybos, organizavimo teorijos, organizacinės elgsenos, personalo valdymo, psichologijos, kultūrologijos, įvaizdžio kūrimo, ryšių su visuomene ir kt. Taigi samdyti siauros srities profesionalus netikslinga dėl didėjančių išlaidų (pvz., darbo užmokesčio).

Pasirenkant elementus ir išteklius svarbu įvertinti informacijos šaltinių savitumą: pagrindiniai informacijos šaltiniai šioje srityje yra stebėjimas, darbuotojų apklausos, anketavimas ir pan. Elementų sudėtis priklauso nuo organizacijos dydžio, OK funkcijų ir uždavinių, organizacijos veiklos pobūdžio ir kt. OK formavimo elementai, sudarantys valdymo sistemą, yra: vadybos, organizacinės kultūros, žmoniškųjų išteklių valdymo, psichologijos, ryšių su visuomene, įvaizdžio ir reputacijos valdymo speci-

alistai. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kultūros ir vadybos specialistams, nes šios profesijos atstovai būtini, siekiant įgyvendinti OK funkcijas ir uždavinius, ir yra pakankamai specifiški organizacijoms.

Emocinio intelekto vystymo modelio blokas įgyvendinimas per organizacijos vadovų EI socialinių ir psichologinių kompetencijų ugdymą, naudojant specialias EI ugdymo programas. Skirtingai nei kitos vadovų mokymo programos, EI vystymo kursas skiriamas ne tam, kad būtų sukaupta naujų žinių, bet norint ugdyti turimus valdymo įgūdžius. Mokymų ir individualaus darbo derinys leidžia per tam tikrą numatytą laiką pasiekti kokybiškai naują valdymo lygį – greičiau pasiekti tikslus, pagerinti klimatą kolektyve, lengvai ir su malonumu valdyti žmones.

Daugeliu atvejų OK formuojama sąveikaujant organizacijos vadovybei ir jos darbuotojams, todėl siekiant pagerinti darbuotojų išsilavinimą, taikomi humanistinio ugdymo metodai (Нескоромный, Назаренко ir kt., 2013). Taip daug efektyviau formuojama OK ir įgyvendinami organizacijos strateginiai tikslai.

Remiantis L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2007) tyrimo rezultatais, vadovo, kaip organizacijos lyderio, EI socialinių ir psichologinių charakteristikų vystymas lemia jo valdymo sąveikos modelio, lemiančio OK socialinių ir psichologinių ypatumų pokyčius, pasirinkimą. A. K. Kravcova (Кравцова, 2011) atlikti tyrimai patvirtina, kad OK pokyčių teigiama dinamika lemia žmonių, užimančių vadovo pozicijas, darbo efektyvumo didėjimą (mažėja sąveikos klaidų skaičius, gerėja organizacijos psichologinis klimatas, nes mažėja konfliktinių situacijų).

Atliktos teorinės analizės rezultatai leidžia teigti, kad vadovo EI koreliuoja su valdymo sprendimų priėmimu, didinančiu OK efektyvumą. Todėl šiandienos verslo organizacijoms svarbu, kad jų vadovai ir vadybininkai būtų emociškai kompetentingi: turėtų išvystytą EI, galėtų valdyti savo emocijas, atpažinti kitų žmonių emocijas ir jas valdyti bei šiuo pagrindu kurti tarpusavio sąveiką.

Organizacinis (struktūrinis) OK formavimo blokas yra skirtas tam tikros dokumentacijos (pvz., įsakymų, nurodymų, taisyklių ir pan.) specialiam OK formavimo padaliniui (darbo grupei) sudaryti. Šiuose dokumentuose būtina apibrėžti darbo grupės vietą valdymo struktūroje, jos tikslus, sudėtį, funkcijas, uždavinius, dokumentų bei informacinius ryšius ir t. t.

Taigi OK formavimo procesui organizacijoje turi įtakos daug veiksnių, kuriuos savo ruožtu lemia jos darbuotojų kultūros aspektai, socialiniai ir ekonominiai ar politiniai procesai, deklaruojami tikslai ir vertybės, faktinės idėjos bei vertybės, verslo organizacinės formos, valdymo sistemos tipas, asmeninė iniciatyva ir organizacijos darbuotojų rizika, pripažinti sąveikos standartai, taisyklės, neformalus komunikacijos kanalai, etniniai organizacijos narių skirtumai, darbuotojų paskatų, apdovanojimų, sankcijų bei elgesio stebėsenos sistema.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pagrindinis veikėjas formuojant OK, be abejonės, yra vadovas. Pasak A. Pettigrew (1979), vadovas ne tik sukuria racionalius

ir apčiuopiamus organizacijos dalykus, tokius kaip struktūra ir technologija, bet jis yra ir simbolių, ideologijos, kalbos, įsitikinimų, ritualų bei mitų, t. y. OK, kūrėjas. OK yra veiksmingas organizacijos gamybos ir valdymo efektyvumo gerinimo veiksnys. Remiantis teorinės analizės rezultatais, galima daryti išvadą, kad būtina plėsti vadovo funkcijas, susijusias su personalo valdymu, atskleidžiant jų ryšį su vadovo veikla, kuria siekiama formuoti stiprią OK, taip pat pagrindžiant svarbiausią organizacijos vadovo vaidmenį skelbiant tokias vertybines nuostatas, kurios prisidėtų prie darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei organizacijos efektyvumo gerinimo.

Organizacijos OK formavimo valdymo sistemos lygis turi būti vertinamas trimis aspektais: funkcinio, elementinio ir organizacinio. Funkcinės sandaros lygio vertinimo rodikliai leidžia nustatyti, kaip (koku mastu) įgyvendinamos OK funkcijos; elementinės sandaros lygio ir apsirūpinimo ištekliais rodikliai – kaip panaudojami ištekliai, dalyvaujantys OK formavimo procese; organizacinės (struktūrinės) sandaros lygio vertinimo rodikliai – kiek moderni ir pažangi yra organizacijos OK formavimo valdymo struktūra.

OK daro didelį poveikį organizacijos darbuotojams ir jos veiklai. Ji leidžia sukurti ir palaikyti stabilų socialinį bei psichologinį klimatą komandoje, užtikrinti tvarų organizacijos vystymą, ugdyti darbuotojų kompetencijas. OK formavimas – svarbus kiekvienos organizacijos veiklos procesas, lemiantis būsimą organizacijos veiklos efektyvumą. Organizacijos strategijos ir OK suderinamumas yra svarbus organizacijos konkurencingumo, sėkmės ir vystymosi veiksnys.

Disertacijos pirmosios dalies apibendrinimas

OK yra unikalus nematerialus organizacijų išteklius, reiškiantis pagrindinių prielaidų bei vertybių, kurias pripažįsta daugelis organizacijos narių ir kurias išreiškia savo elgsena bei simbolika, sistemą. Juo remiantis sukuriamą speciali gamybos veiksmų ir organizacijos valdymo technologija, sudaranti organizacijai palankias sąlygas formuoti konkurencinius pranašumus ir efektyviai juos panaudoti, lyginant su konkurentais, t. y. didinti organizacijos konkurencingumą.

Nors moksliniai OK tyrimai atliekami mažiau kaip šimtmetį, teorinių reiškinių koncepcijų evoliucija įveikė kelis etapus. Laikantis racionalaus pragmatinio požiūrio, OK vertinama kaip neatskiriamas organizacijos atributas, numatoma galimybė veikti jos formavimąsi ir iš išorės, ir iš vidaus. Fenomenologinis požiūris organizacijos OK traktuoja kaip jos narių sąveikos rezultatą, ji formuojama visais jos lygmenimis, todėl jokia nauja, modifikuota kultūra negali būti primesta organizacijai iš išorės.

OK reiškia vertybių sistemą, grindžiamą E. Schein trijų lygių koncepcija. Pirmasis yra artefaktų lygis, jis atskleidžia organizacijos vertybinių idealų įkūnijimą darbuotojų veikloje ir elgsenoje. Antrasis OK lygis – tai vertybės, normos, taisyklės ir principai, vadovybės pozicionuojami kaip svarbiausi organizacijai vystantis. Trečiasis lygmuo – darbuotojų asmeninės vertybės ir pagrindiniai vaizdiniai. OK modelio struktūra labai dinamiška: nurodytos egzistencinių vertybių formos pereina viena į kitą, transformuojasi, veikiamos tikslingų ir saviorganizuojančių procesų.

Darbe atlikta teorinė analizė leidžia teigti, kad svarbų vaidmenį formuojant OK vaidina vadovo EI, kuris interpretuojamas kaip gebėjimas identifikuoti ir suprasti emocijas (tiek savo, tiek ir kitų žmonių), padedantis valdyti savo elgesį ir santykius su žmonėmis..

Galima pateikti įvairių emociškai kompetentingų žmonių ypatumų: vidinė darna ir spontaniškumas; adekvatus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi ir ryžtingas elgesys; atsparumas stresui; gebėjimas kurti ir palaikyti ryšius, pagrįstus bendradarbiavimo strategija; konstruktyvi pozicija sprendžiant konfliktus; gebėjimas teikti grįžtamąjį ryšį ir jautrumas tam; įtakos kitiems žmonėms darymas; pasirengimas keistis, gebėjimas nepriimti impulsyvių sprendimų; nepriklausymas nuo kitų garbinimo ir pataikavimo, gebėjimas atsisipirti manipuliacijoms.

Taigi plačiaja prasme EI gali būti apibrėžtas kaip gebėjimai, daugiau ar mažiau susiję su asmenybės savybėmis, kurios padeda apdoroti emocinę informaciją, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas, jų svarbą, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti. Įvairių autorių tyrimo duomenimis, EI turi įtakos amžius ir įgyta patirtis, jo aukščiausias lygis pasiekiamas sulaukus 40–50 metų, vėliau ima mažėti. Mokslininkai nėra priėję prie bendros nuomonės dėl EI ir lyties sąsajos. Nėra ir vienareikšmio požiūrio į EI lavinimo galimybes. Daugelis mokslininkų skeptiškai vertina EI lavinimo programas, tačiau pripažįsta jų reikšmę sprendžiant ryškias asmenybės emocines problemas, didinant elgesio adaptavimo galimybes ir gerinant psichikos sveikatą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad EI mokslinės teorijos šiandien negalime pateikti kaip galutinai suformuotos. Mokslininkų nuomonės dėl EI esmės ir reikšmės iš esmės skiriasi, tai neleidžia vienareikšmiai apibūdinti EI koncepcijos ir jo struktūros. Bendras esamų požiūrių bruožas galėtų būti EI, kaip gebėjimo atpažinti, suprasti ir valdyti tiek savo, tiek kitų žmonių emocijas, supratimas.

Tolesniu EI teorijos tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar vadovo EI turi įtakos bendrai organizacijos kolektyvo atmosferai, jos OK lygiui, ar aukšto lygio EI teigiamai veikia tarpasmeninius santykius ir lemia komunikacijos procesų sėkmę. Šiuos duomenis būtina patvirtinti empiriniu tyrimu, kuriam būtinas bendras teorinis ir metodologinis požiūris, leisiantis sujungti (suderinti) įvairius EI koncepcijų metodus į bendrą požiūrį, kompensuojantį įvairių šiandien egzistuojančių metodikų trūkumus.

Kalbant apie EI vystymą, svarbu pabrėžti vieną iš šiuolaikinių mokymų prioritetų – formuoti kūrybingą ir emociškai vertingą darbuotojų požiūrį į savo profesinę veiklą ir save. Šios problemos negalima išspręsti, neorganizavus specialių mokymų, kurie būtų skirti darbuotojų EI vystyti. Remiantis atliktu tyrimu, taikomi trys pagrindiniai emocinio vystymo būdai: emocinio intelekto lavinimo mokymai; koučingas; EQ instruktoriaus, ICF sertifikuoto koučerio konsultacijos ir mokymai. Svarbu pabrėžti, kad vienas svarbiausių uždavinių organizuojant EI vystymo mokymus – aiškiai apibrėžti tikslą, suprasti, kam būtent reikia emocinės kompetencijos ir ką norima pasiekti, tada bus lengva pasirinkti ir EI vystymo programą.

Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktų tyrimų duomenų analizė leidžia daryti išvadą, kad vadovų emociniai gebėjimai lemia OK formavimą ir jos lygį. Ugdant vadovo socialines ir psichologines EI charakteristikas keičiasi jo elgsena, atsiranda naujų sąveikos su aplinka metodų, o vadovo valdymo sąveikos modelio korekcija galiausiai lemia OK pokyčius. EI ugdymas didina žmonių, užimančių valdymo pozicijas, darbo efektyvumą (mažėja sąveikos klaidų, gerėja organizacijos psichologinis klimatas, sumažėjus konfliktinių situacijų). Vadovo EI, valdymo sąveikos modelio ir OK tipo svarbą galima apibendrinti tokiu teiginiu: verslo organizacijos vystymuisi svarbus ne tik jos dydis ar apsirūpinimas šiuolaikiniais įrenginiais ir naujausiomis informacinėmis technologijomis, bet ir jos kultūra. Kitaip tariant, verslo organizacijos išgyvenimą ir sėkmingą vystymąsi lemia jos kultūra, kuriai turi įtakos vadovo EI. Jei vadovas tampa sutelkimo lyderiu, aiškiai formuluoja tikslus, uždavinius ir pavaldiniai puikiai supranta, ko iš jų tikimasi, jei produktyvių derybų, efektyvesnio personalo valdymo, komandų kūrimo, personalo mokymo ir ugdymo siekiama bendraujant, organizacijos veiklos efektyvumas neabejotinai didės.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad emocinio intelekto įtakos organizacinei kultūrai tyrimas Lietuvos mokslininkams yra svarbus tyrinėjimų laukas. Kadangi OK lygis daug kuo lemia organizacijos veiklos sėkmę, sėkmingai norintiems dirbti vadovams būtina: 1) domėtis vadybos mokslo naujovėmis, ypač EI ir OK sąsajomis; 2) įsivertinti savo EI, taikant tam sukurtas metodikas; 3) stengtis suvokti savo emocijas ir jų poveikį priimamiems sprendimams bei darbuotojams; 4) mokytis pažinti ir valdyti savo bei kitų žmonių emocijas, tam tinka ir specialios mokslinės literatūros studijos, ir tam skirti praktiniai užsiėmimai.

Darbo autorius, remdamasis atlikta teorine studija, pagrindžia vadovo EI ir OK charakteristikų sąsajas, papildo esamus OK formavimo ir vystymo modelius, įtraukdamas į jų struktūrą vadovo EI socialinių ir psichologinių kompetencijų tyrimo, analizės bei šių kompetencijų vystymo blokus.

Vadovo EI yra labai svarbus elementas, siekiant užtikrinti OK efektyvumą. Socialinės ir psichologinės EI kompetencijos daro įtaką vadovo valdymo sąveikos modelio pasirinkimui, kuris savo ruožtu sudaro tam tikro OK tipo formavimosi, keitimosi ir vystymosi pagrindą.

II.

Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo metodika

Šioje disertacinio darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei išanalizuotais panašaus pobūdžio tyrimais organizacinės kultūros ir emocinio intelekto tematika, nagrinėjami pagrindiniai požiūriai į organizacinės kultūros reiškinių tyrimą užsienio ir šalies autorių tyrimuose; atliekama vadovo emocinio intelekto bei organizacinės kultūros tyrimų metodikų analizė; pateikiama disertacijos empirinio tyrimo metodika; atliekamas tyrimo instrumento patikrinimas, pasitelkiant ekspertinį vertinimą vadovo emocinio intelekto reikšmės organizacinės kultūros formavimui aspektu; pagrindžiamas tyrimo instrumentarijus ir tyrimo imtis; pateikiami empirinio tyrimo instrumento ekspertinio vertinimo rezultatai bei tyrimo instrumento korekcijos.

Svarbu pabrėžti, kad, analizuojant mokslinę literatūrą, darbo autorius nerado tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamas OK formavimas pasitelkiant vadovo EI.

2.1. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo metodologinis pagrindimas

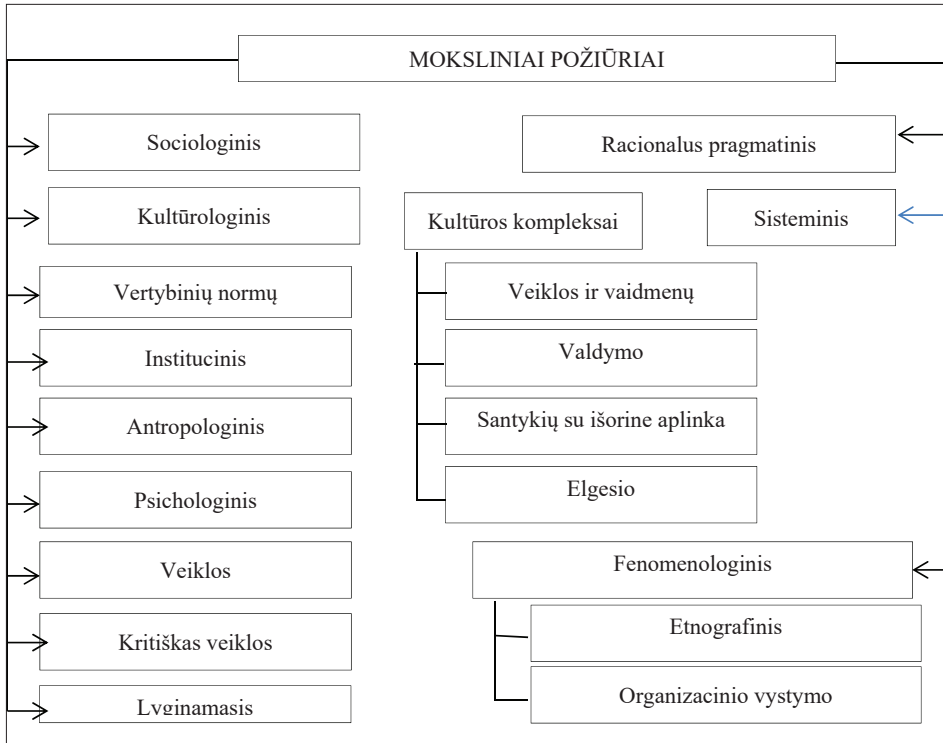
2.1.1. Pagrindiniai požiūriai į organizacinės kultūros ir emocinio intelekto reiškinių tyrimą užsienio ir šalies mokslininkų tyrimuose

Teorinis organizacijos OK ir vadovo EI tyrimas padėjo atskleisti daugybę metodologinių požiūrių į šiuos reiškinius, kaip tyrimo objektus. Jie skiriasi tiriamuoju objektu arba nusako specifinę jo interpretaciją (pvz., sisteminis požiūris), arba orientuoja į specialųjį požiūrį (lyginamasis metodas). Šiame darbe nesiekama išanalizuoti visų egzistuojančių požiūrių, pasirinkti tik tie, kurie labiausiai atitinka disertacinio darbo tyrimą ir leidžia išnagrinėti įvairius OK, kaip socialinio ir ekonominio reiškinių organizacijos veikloje, bei EI, kaip organizacijos vadovo emocinių kompetencijų, aspektus ir nustatyti jų tarpusavio sąryšį. Tyrimą apsunkina tai, kad analogiški tyrimai Lietuvoje iki šiol nebuvo atliekami arba atliekami tik analizuojant paskirus OK (pvz., sąvokų apibrėžtys, institucionalizavimo priemonės, organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, kt.) ir EI (sampratos ir sandara, ugdymo ir vertinimo problemos bei galimybės ir pan.) aspektus. Šiame darbe nagrinėti bendrieji OK tyrimo moksliniai požiūriai pateikti 19 paveiksle.

Sociologinio požiūrio tikslas nustatyti organizacijos kultūros priklausomybę nuo visuomenės, kultūrinių reiškinių socialinį įtvirtinimą, tame skaičiuje visuomenės įtakos organizacijos kultūrinei sistemai, ekonominių santykių sistemai, socialinei struktūrai, ideologijai vertinimą. Sociologinis požiūris yra vienas pagrindinių OK teorijoje ir didžiąja dalimi lemia jos specifiką. Sociologiniam požiūriui atstovauja kultūrologinis požiūris, kurio tikslas - atskleisti kultūros procesų, vykstančių organizacijoje, priklausomybę nuo nacionalinės kultūros.

Vertybinių normų požiūris suponuoja kultūrinių reiškinių vertės organizacijai ir individui nustatymą, jų bendrųjų gėrybių įvertinimą, teisingumo, laisvės, žmogaus orumo gerbimo ir kitų vertybių požiūriu. Šis požiūris kreipia į idealios OK kūrimą. Jis skatina remiantis etinėmis vertybėmis ir normomis kurti etišką elgesį. Pažymėtina, kad norminis požiūris dažnai kritikuojamas dėl kultūros idealizavimo, atotrūkio nuo realybės. Tam tikra jo silpnybė pasireiškia vertybinių požiūrių reliatyvumu, jų priklausymu nuo pasaulėžiūros, žmonių socialinės būsenos ir individualių savybių. Tačiau, nepaisant tam tikro šio požiūrio ribotumo, jis suteikia organizacijos kultūrai etinį, žmogiškąjį ir moralinį aspektą. Pagrindinė šio požiūrio prielaida – kultūros stabilumą užtikrina ištikimybė organizacijos vertybėms (Cameron ir Quinn, 1999).

Institucinis požiūris kreipia į institutų, kur formuojasi ir vystosi viena ar kita organizacijos kultūra (pvz., egzistuoja aiškus skirtumas tarp verslo ir gamybos institutų), tyrimą. Laikantis institucinio požiūrio, vidinė OK apibrėžiama kaip žmonių sąveikos organizacijoje institucija. Ši žmonių sąveika grindžiama normomis, taisyklėmis ir tradicijomis, reguliuojančiomis organizacijos narių sąveiką, kuri yra jų kolektyvo žinių ir patirties atspindys (Романова, 2000).



19 pav. Bendri organizacinės kultūros tyrimo moksliniai požiūriai (Теплова, 2005a)

Remiantis *antropologiniu požiūriu*, OK lemia ne socialiniai veiksniai, bet žmogijos prigimtis, kiekvienam individui būdingi poreikiai (maistas, drabužiai, pastogė, saugumas, laisvė, bendravimas, dvasinis vystymasis ir t. t.). Šis požiūris skatina neapsiriboti tik socialinės aplinkos ar racionalios motyvacijos įtakos tyrimu, bet atskleisti iracionalius, instinktyvius, biologinius ir kitus elgesio motyvus, nulemtus žmogaus prigimties. Antropologas turi turėti pakankamai laiko stebėjimui, užmegzti glaudų kontaktą su stebimąja bendruomene, puikiai bendrauti tiriamųjų kalba, išmanyti visus kultūros ir socialinio gyvenimo aspektus (De Munck, 2008a).

Psichologinis požiūris orientuotas į subjektyvių individo elgesio mechanizmų organizacijoje, konkrečioje organizacinėje kultūroje, individualių savybių, charakterio bruožų, tipiskų psichologinės motyvacijos mechanizmų tyrimą. Šio požiūrio tyrimo objektas yra tokie elgesio veiksniai kaip darbuotojų, ypač vadovų, tikslai, vertybinės orientacijos, normos, motyvai, interesai, norai, valia ir kt. Psichologinis OK tyrimo požiūris skiriasi nuo kitų metodų, atsižvelgiant į vairių kultūros aspektų analizės gilumą ir atitinkamai taikomų metodų sudėtingumą bei teorinį pagrįstumą. Ypač svarbu pabrėžti, kad šiuolaikinis psichologinis požiūris yra daugiavariantis.

OK dinamiškumą leidžia įvertinti *veiklos požiūris*, apimantis kultūros, kaip tam tikros rūšies gyvos ir materializuotos žmonių veiklos, ciklinio proceso, kuriam būdingi nuoseklūs etapai ir stadijos, nagrinėjimą (Kemmis ir McTaggart, 2000). Veiklos tyrimas, kaip tyrimo strategija, orientuotas į individo (kuris tampa tyrėju) profesinės / socialinės veiklos ištyrimą ir tobulinimą. Šis metodas leidžia ištirti įvairius veiklos aspektus ir pasiūlyti sprendimus, kaip tobulinti veiklą. Tokį tyrimą galima vadinti tyrimu veikiant, nes tyrėjas siekia suprasti veiklos tobulinimo kryptis praktiškai veikdamas: pasiūlęs konkretų patobulinimą jis praktiškai jį išbando ir įvertina, ar patobulinimas pasiteisino, t. y. ar buvo išspręsta problema, pasiekti geresni veiklos rezultatai ir pan. Jei veiklos patobulinimas nepasiteisino, tyrėjas ieško toliau. Toks tyrimas, kuris iš pažiūros atrodo kaip praktinis ir taikomasis, tampa moksliniu, suformulavus mokslinę problemą, apibrėžus tyrimo priežastis ir numčius galimus sprendimus, pastarieji išbandomi praktiškai, patikrinamas gautų duomenų pagrįstumas, tada tyrimo rezultatai pristatomi viešai (Arnett, Newman, 2000). Praktinės žinios virsta mokslinėmis, jas apibendrinus ir konceptualizavus (Telešienė, 2006). Skiriama keletas veiklos tyrimų tipų, vienas jų – kritiškasis veiklos tyrimas, kai pagrindinis dėmesys skiriamas kritinei OK analizei, siekiant atskleisti jos vidinius prieštaravimus ir konfliktus, kaip jos dinamikos šaltinio, varomosios kultūros pokyčių jėgos. Pavyzdžiui, egzistuoja akivaizdus prieštaravimas tarp dviejų OK funkcijų – tvarkos palaikymo ir keitimo bei organizacijos gyvavimo stiliaus.

Lyginamojo požiūrio taikymas skatina efektyviai panaudoti kitų šalių ir tautų patirtį, atliekant OK tyrimus. Kūrybinis šio požiūrio taikymas, atsižvelgiant į nacionalinius ypatumus, ypač svarbus OK tyrimams Lietuvoje. Lyginamojo požiūrio trūkumas – kai kurių nacionalinių kultūrų nesuderinamumas.

Kiti trys metodologiniai požiūriai – sisteminis, racionalus pragmatinis, fenomenologinis – OK tyrimams yra ypač reikšmingi. Šie požiūriai, lyginant su kitais, bus aptariami išsamiau.

Sisteminio požiūrio idėjos egzistavo ekonominio, socialinio ir humanitarinio pažinimo metodologijose dar gerokai prieš susiformuojant sisteminio tyrimo metodologijai. Tačiau jos neleidžia išsamiai ir visapusiškai ištirti sudėtingų sisteminių objektų, tokius kaip kultūra, visuomenė ir jos posistemės. Būtent tai lemia sisteminio tyrimo metodologijos, nagrinėjančios atpažįstamus objektus ir reiškinius, kaip integruoto darinio dalis ar elementus, reikšmingumą. Tai pirmoji charakteristika, kuri nurodoma apibūdinant sisteminio požiūrio specifiką. Antrasis pažymėtinas sisteminio požiūrio aspektas susijęs su sistemos elementų sąveikos specifika, ji nulemia tai, kad sistemoje atsiranda naujų, integruotų savybių, kurių nėra jų sudarančiuose elementuose. Specifinis sistemos bruožas yra jos elementų tarpusavio ryšys ir sąveika.

Pagrindinis dėmesys, taikant sisteminį metodą, turi būti skiriamas posistemėms ir ryšiams tarp paskirų sistemos vienetų – pagrindinių OK elementų (vertybių, darbo kultūros, tikslų, simbolių, elgesio, komunikacijų, kt.). Kartu šie OK sistemos elementai sudaro kultūrinę organizacijos erdvę.

S. S. Frolov (Фролов, 2001) teigimu, organizacija apima daug įvairių kultūros kompleksų, iš kurių svarbiausi yra šie:

Veiklos ir vaidmenų kompleksas, kuris sudaro pagrindinę OK dalį ir apima vertybes bei normas, reguliuojančias produkto gamybą organizacijoje. Šis kompleksas reguliuoja ir kontroliuoja vaidmenų reikalavimų vykdymą bei motyvaciją. Kultūros normų ir vertybių poveikis pasireiškia požiūriu į savo darbą, vaidmenų reikalavimų griežtumu, reakcija į skatinimą ir abipusę kasdienės veiklos kontrolę.

Valdymo kultūrinį kompleksą sudaro normos ir vertybės, reguliuojančios valdžios, pavaldumo ir kontrolės organizacijoje santykius. Naujas organizacijos narys pirmiausia bando įvaldyti valdžios ir pavaldumo normas, prie šių normų prisitaikyti. Todėl svarbu žinoti, kokią valdžią turi skirtingų organizacijos lygmenų vadovai, kokias valdžios formas (prievartos, atlyginimo, ekspertizės, referencinės, informacinės, norminės) jie dažniausiai taiko. Be to, organizacijos narys turi išsiaiškinti savo vietą valdžios santykių sistemoje, nustatyti specifines kiekvienos organizacijos pavaldumo vadovams elgesio normas, taip pat normas, reguliuojančias kilimą valdymo hierarchijoje.

Santykių su išorine aplinka kompleksas sudaro ypatingą vertybių ir normų rinkinį. Jos ne tik naudojamos vidinėse organizacijos struktūrose, bet taip pat yra susiejamos su įvairiais išorinės aplinkos komponentais taip, kad tiesiogiai arba netiesiogiai galėtų padėti nustatyti priimtina organizacijai pusiausvyrą su išorine aplinka.

Elgesio kompleksas apima normas ir vertybes, tiesiogiai nesusijusias su organizacijos veikla (laisvalaikio normos, lyčių tarpusavio santykiai, santykiai su kitų amžiaus ir socialinių grupių žmonėmis, kt.).

OK tyrimui ne mažiau svarbus yra ir *racionalus pragmatinis požiūris*, kuris OK interpretuoja kaip organizacijos atributą, gali būti formuojamas ir panaudojamas, siekiant organizacijos vientisumo, bendruomenės narių socializacijos, jų motyvacijos. Kitaip tariant, OK yra vienas iš kintamųjų, reguliuojančių darbuotojų elgesį organizacijoje. Be to, organizacija iš racionalaus ir pragmatinio požiūrio pozicijų turi ir kitų kintamųjų, kurie apima organizacinę aplinką, technologijas, formalią organizacinę struktūrą, neoficialias grupes ir t. t. OK formavimas tokio supratimo kontekste interpretuojamas kaip vidaus organizacinių pokyčių ir procesų rezultatas, kuris gali būti valdomas. Šis požiūris turi ir tam tikrų trūkumų, pirmiausia jis OK pokyčius sieja su organizacijos lyderio veiksmais (koregavimas, manipuliavimas ir pan.), tarp kurių gali būti ir tokių, kurie negali būti siejami su aukšta kultūra.

Racionalaus pragmatinio požiūrio ribotumą bandė paneigti fenomenologinio požiūrio šalininkai. Fenomenologinis požiūris OK nagrinėja kaip organizacijos simbolį (Louis, 1981). A. Pettigrew (1979) tyrimų kontekste simbolis traktuojamas kaip objektas, veiksmas, požiūris ar lingvistinė forma, kuri skirtingose situacijose turi skirtingas reikšmes: sukelia tam tikras emocijas arba skatina veikti. Taigi simboliai vykdo OK elementų, veiklos, organizacinių tikslų ir organizacinės aplinkos įprasminimo funkciją. Ši koncepcija neigia tikslinio tiesioginio poveikio OK formavimui galimybę. Ji

nenagrinėja jos kaip veiksnio, kuris tiesiogiai programuoja individo elgesį organizacijoje, o labiau laiko veiksmu, kuris užtikrina konvencionaliai suderinto realybės suvokimo ir koordinuoto žmonių grupės elgesio sąlygą. Šiam požiūriui būdingas elgesio aktų, kaip pirminių jų supratimo atžvilgiu, nagrinėjimas. Pastarųjų interpretavimas ir yra viena svarbiausių OK funkcijų (Shein, 2001; Silverman, 1970). Kalbant apie OK formavimo šaltinį, šio požiūrio šalininkai derina egzogeninę arba makrokultūrinę, ir endogeninę formavimo logikas. Autorių nuomone, tiesioginis OK valdymas yra neįmanomas (Pettigrew, 1979; Louis, 1981; Robbins, 2011). Organizacinės struktūros keitimas – ilgas procesas, jam daroma įtaka visada yra netiesioginio pobūdžio, dėl organizacijos ypatumų, jos steigimo ir vystymo istorijos reikalauja iš organizacijos vadovų pakankamai gilios refleksijos (Louis, 1981). D. Silverman (1970) kaip pagrindinį OK tyrimo metodą siūlo etnografinį metodą, t. y. giluminį konkrečios kultūros tyrimą, kuris paprastai numato tyrėjo pasinėrimą į šią kultūrą ilgam laikui. Stebėdamas kasdienį jos narių elgesį ir elgesį nestandartinėse (netikėtose) situacijose, tyrėjas bando nustatyti jų lemiančias vertybes. Atrodytų, kad toks metodas tikrai leidžia gauti netrivialius duomenis, tačiau jų analizei reikia daug laiko ir tvirto teorinio pagrindo (Louis, 1981). Be to, tokiam stebėjimui atlikti būtina pasirinkta pakankamai daug organizacijų. M. R. Louis teigimu, orientavimasis į tokias pagrindines sąvokas, kaip realybės suvokimas ir interpretacija, gyvenimo istorijos, subjektyvus individo pasaulis, priartina šį požiūrį prie fenomenologinio. Pastaraisiais metais šį metodą sociologijoje pradėta aktyviai taikyti.

Organizacinio vystymo požiūris didžiausią dėmesį skiria OK pokyčio procesams, kai objektas yra ne tiek kultūros požymių identifikavimas, kiek jos vystymo galimumas, atliekamas jau diagnostikos etape, arba jai pasibaigus. Būtent šis metodas ir kelia klausimą dėl OK pokyčių, vystymosi, formavimo ar kitos transformacijos, tuo iš esmės ir skiriasi nuo etnografinio požiūrio, kuris atskleidžia organizacijos funkcionavimo logiką ir padeda spręsti įvairias valdymo problemas, atsižvelgiant į organizacijos specifiką.

Organizacinio vystymo metodo įkūrėju laikomas D. McGregor (French ir Bell, 1990). Šio metodo specifiškumas – organizacija nagrinėjama kaip viena sistema, kurios visi procesai yra tarpusavyje susiję. Autorių nuomone, etnografinio ir organizacinio vystymo metodų skirtumas yra analogiškas etnografinio ir klinikinio metodų skirtumui. Atliekant klinikinį tyrimą organizacijos darbuotojai aprūpina tyrėją būtina medžiaga, kadangi jie yra tyrimo iniciatoriai. Tyrėjas stebi kultūros reiškinius, juos analizuoja ir veikia organizacinę kultūrą per užsakovą, pats įsilieja į organizaciją. Norint tirti kultūrą etnografiniu metodu, reikia įsitikinti, kad užteks tik stebėti organizaciją, remtis neformaliais pokalbiais, bet dažniausiai to nepakanka, todėl, šio darbo autoriaus nuomone, išsamesnis yra klinikinis metodas.

Atlikta trumpa metodologinių požiūrių į OK ir EI tyrimų analizė leidžia daryti tam tikras apibendrinančias išvadas. Didelių priešingybių tarp nagrinėtų požiūrių beveik nėra. Jie vienas kitą pratęsia ir papildo, veikia jie yra vektoriai, kurie nusako OK

tyrimo kryptį. Visų pirma reikia pažymėti, kad OK atlieka tas pačias funkcijas kaip ir kultūra visuomenėje: ji yra pagrindinis veiksnys, apibrėžiantis organizacijos funkcionavimo procesą ir jos narių elgseną, vienu metu yra ir organizacijos funkcionavimo produktas, ir jos formavimosi pagrindas.

Mokslininkai siekia susisteminti ir apibendrinti įvairius su emocinio intelekto sritimi susijusius klausimus. Šiuo metu yra nemažai emocinio intelekto lygio nustatymo testų ir užduočių. Toliau šiame darbe bus analizuojamos OK ir EI tyrimo metodikos, parengtos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių.

2.1.2. Organizacinės kultūros tyrimo metodikų analizė

Pastaruoju metu tiek pasaulio, tiek Lietuvos socialiniai mokslai vis daugiau dėmesio skiria organizacijų OK bei asmens socialinės kompetencijos problemai. Socialinis asmens kompetentingumas yra vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių asmens savarankiškumą ir bendruomeniškumą, padedančių įveikti kylančius sunkumus bei prisitaikyti kintančioje socialinėje aplinkoje.

Šalies ir užsienio mokslininkų OK tyrimų analizė atskleidė, kad didžiausi nesutarimai dėl šio reiškinio turinio kyla šiais klausimais: pirma, kaip tiksliai nustatyti organizacinę kultūrą (nustatymo klausimai); antra, kokį instrumentą naudoti jai išmatuoti (priemonių klausimai); trečia, kokie išmatavimai tiksliai apibūdina kultūrą (matavimo klausimai).

Organizacijos aspektų, kuriems būtina skirti daugiausia dėmesio diagnozuojant OK, pasirinkimas ir geriausių jos įvertinimo būdų paieška turi didelę reikšmę. Literatūroje galima aptikti įvairių būdų, kaip spręsti šias problemas.

Disertacinio darbo autorius yra atlikęs keletą vadovo EI įtakos organizacinei kultūrai, organizacijos veiklos efektyvumui tyrimų (Šimanskienė, Ramanauskas, 2014a; 2014b; Šimanskienė, Ramanauskas, 2015a; 2015b; Ramanauskas, 2016), taikydamas J. D. Mayer, D., Caruso, P. Salovey (1999), K. Cameron ir R. Quin (1999), L. N. Aksenovskaja (Аксеновская, 2008), J. N. Hall (2005), A. K. Kravcova (Кравцова, 2012), L. Šimanskienės (2008b) tyrimo instrumentarius, tačiau metodologinis šių tyrimų pagrindas iki šiol išlieka nepakankamas. Todėl disertaciniame darbe parengtu, teoriškai ir empiriškai pagrįstu OK formavimo, pasitelkiant vadovo EI, modeliu siekiama šią spragą užpildyti.

Kaip jau minėta, literatūroje galima aptikti daugybę įvairių OK matavimo variantų. Vien tik K. Cameron ir D. Ettington (1988) darbuose jų minima daugiau nei dvidešimt, pvz., dėmesio sutelkimas organizacijos viduje ir už jos ribų; augimo greitis, dalyvavimo mastas, veiksmų aiškumas, valdymo įgaliojimų distancija, drąsos (vyriškumo) pasireiškimas ir individualizmo bruožai. Situaciją galima paaiškinti tuo, kad dar ir šiandien egzistuoja daugybė OK sampratų, tačiau vienos, kuri būtų visuotinai priimtina, nėra. Esmė yra ta, kad daugelis tyrėjų skirtingai supranta jos esmę. Remiantis daugelio mokslininkų nuomonėmis, egzistuoja dvi reliatyvios OK koncepcijos, įsameninančios jos tyrimo metodikas:

1. Racionali pragmatinė, kuri OK nagrinėja kaip organizacijos atributą, t. y. kintamąjį elementą (Ansoff, 1999; Peters ir Waterman, 2004; Shane, 2001). Iš čia ir prancūzų sociologų S. Michon ir P. Stern (1985) OK apibrėžimas: organizacinė kultūra yra elgsenų, simbolių, ritualų ir mitų, kurie atitinka pripažįstamas vertybes, būdingas įmonei, visuma, perduodama kiekvienam nariui iš lūpų į lūpas kaip gyvenimo patirtis.

2. Fenomenologinė, kurioje OK traktuojama kaip organizacijos esmė, t. y. ne kaip savybė, bet kaip tai, kuo ji (organizacija) yra iš tikrųjų (Berger ir Milem, 2000; Louis, 1981; Pettigrew, 1979; Robbins, 2012; Silverman, 1993).

Kadangi mokslo pasaulyje vis dar nėra vienareikšmio OK apibrėžimo aiškinimo, tad ir jos klasifikacija yra gana sudėtinga problema. Reikalas tas, kad OK yra daugiamatė, t. y. aprašoma daugeliu parametru, todėl sunku išskirti kažkurį vieną arba bent keletą, siekiant sugrupuoti visą kultūrų įvairovę. Pagrindinių OK tyrimo metodikų charakteristikos pateiktos 3 lentelėje.

Ypač populiarius OK tyrimo metodus, sukurtas 1980 m. G. Hofstede. Autorius puikiai žinomas dėl savo novatoriškų tarpkultūrinių grupių ir organizacijų tyrimų. Žymiausiu laikomas jo darbas – įvairių tautų kultūros charakteristikų nustatymas įvertinant penkis parametrus: valdžios distancijos, individualizmo (atskirumo), vyriškumo (rezultato siekis bet kokia kaina), netikrumo vengimo, trumpalaikės / ilgalaikės orientacijos į ateitį (strateginis mąstymas). Tyrimai paskelbti dviejuose G. Hofstede publikacijose: „Kultūros pasekmės“ (1980) ir „Nacionalinių kultūrų matavimai penkiasdešimtyje šalių ir trijuose regionuose“ (Hofstede, 1983). Tyrimui naudotas kompanijos „IBM“ darbuotojų klausimynas skirtingose šalyse. Apklausoje dalyvavo 116 tūkst. žmonių.

Vėliau mokslinių tyrimų projektas, primenantis kompanijos „IBM“ tyrimą, bet labiau orientuotas į organizacinę struktūrą nei į nacionalinių kultūrų specifiką, atliktas 1980 m. IRIC (tarpkultūrinių korporacijų tyrimo institutas Nyderlanduose) (Hofstede et al., 1993). 20 organizacijų ar organizacijų skyrių Nyderlanduose ir Danijoje veiklos pagrindu surinkti kokybiniai bei kiekybiniai duomenys. Tirti organizaciniai vienetai apėmė didelį organizacijų diapazoną: nuo gaminančiųjų žaislus iki dviejų municipalinių policijos korpusų. Tyrimu nustatyta nemažai šių organizacinių vienetų praktikoje (simboliai, herojai, ritualai) pastebėtų skirtumų, tačiau tik ribotas skaičius vertybių skirtumų, išskyrus tas, kurios susijusios su tokiais pagrindiniais dalykais, kaip tautybė, išsilavinimas, lytis ir amžiaus grupė.

Kartu dirbantys skirtingi žmonės nebūtinai vienodai suvokia organizacijos kultūrą. G. Hofstede, M. Bond ir K. L. Luk (1993) peržiūrėjo G. Hofstede organizacinės kultūros tyrimo duomenis ir atkreipė dėmesį į atsakymų skirtumus analizuojamose organizacijose. Mokslininkai iš kiekvieno asmens atsakymo į klausimą atėmė vidutinį visų organizacinio vieneto atsakymų rodiklį. Taip nustatyti svyravimai vieno organizacinio vieneto ribose, pašalinus juos tarp vienetų, kurie sudarė atskleistų OK aspektų pagrindą. Pašalinus svyravimus tarp organizacijų, surinkti dvidešimties organizacinių vienetų darbuotojų duomenys sujungti į vieną svyravimų matricą vieneto viduje.

3 lentelė. Organizacinės kultūros tyrimo kiekybinių metodikų charakteristikos

Pagrindinės charakteristikos	D. Denison	G. Hofstede, M. Bond, K. Luk	K. Cameron ir R. Quinn	W. Z. van der Post, T. J. de Coning, E. vdm. Smit	Н. В. Левкин
Parengimo metai	1990	1993	1999	1998	2009
Tyrimo objektas	Darbuotojai	Ne visi darbuotojai	Darbuotojai	Darbuotojai	Ne visi darbuotojai
OK tyrimo krypčių (rodiklių, charakteristikų) skaičius	4 (12 rodiklių)	5	6	15	3
Klausimų (rodiklių, teiginių) klausimyne skaičius	60	135	6	97	20
Vertinimo balų skalė	5	5	100	7	5
Ryšys tarp OK parametrų ir organizacijos sėkmės	Taip	Ne	Ne	Taip	Taip
Efektivumo rodikliai	Bendras rezultatyvumas, rinkos dalis, pardavimų augimas, pelnas	Nėra	Nėra	Aktyvų (turto) augimas, turto, nuosavo kapitalo rentabilumas, akcijų pelningumas	Pardavimų augimas, darbuotojų kaita, apmokėjimas už darbą, darbo našumas, turto grąža, apyvartinio kapitalo apyvarta, pelnas, turto (aktyvų) rentabilumas

Atlikta matricos analizė parodė, kad žmonėms organizacijos viduje būdingi dideli vertybiniai ir mažesni organizacinės praktikos suvokimo skirtumai. Šie rezultatai atskleidžia priešingą, nei nustatyta tarporganizaciniu lygiu, situaciją. Tai akivaizdu, nes vertybių skirtumas yra individualių savybių skirtumų rezultatas, tuo tarpu organizacinės kasdienės praktikos suvokimas priklauso nuo asmeninės praktikos. Tolesnė

(faktorinė) individualių atsakymų analizė parodė, kad jie keičiasi, atsižvelgiant į šešis aspektus: integraciją (organizacijoje), aktyvų dalyvavimą, atidumą ir tvarką, sėkmės poreikį, vyriškumą, autoritarizmą.

Organizacinės kultūros rodikliai ir tam tikros jų reiškimosi sąlygos aprašytos 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinės kultūros rodikliai (Hofstede ir kt., 1990)

1. <i>Kultūra, orientuota į procesą</i> Žmonės vengia rizikos Įdeda mažiau pastangų Visos dienos panašios	<i>Kultūra, orientuota į rezultatą</i> Žmonės gali laisvai jaustis nepažįstamoje situacijoje Įdeda daug pastangų Kiekviena diena darbuotojui yra naujas iššūkis
2. <i>Kultūra, orientuota į darbą</i> Dėmesys sutelktas į darbo atlikimą Svarbius sprendimus priima pavieniai darbuotojai Organizacija suinteresuota tik tuo, kad žmonės atliktų savo darbą	<i>Kultūra, orientuota į darbuotoją</i> Dėmesys skiriamas asmeninėms problemoms Svarbius sprendimus priima grupė Organizacija suinteresuota savo darbuotojų ir jų šeimų gerove
3. <i>Profesinė kultūra</i> Žmonės galvoja apie ateitį daugelį metų į priekį Asmeninis darbuotojų gyvenimas laikomas jų asmenine problema Įdarbinant svarbi tik kompetencija	<i>Cecho kultūra</i> Žmonės negalvoja apie tolimą ateitį Organizacijos taisyklės apima elgesį darbe ir namuose Šeima, socialinė klasė ir mokykla vaidina svarbų vaidmenį įdarbinant
4. <i>Atvira sistema</i> Organizacija ir jos darbuotojai yra atviri naujokui ir pašaliniui Beveik kiekvienas tinka darbui organizacijoje Naujam darbuotojui prisitaikyti prie aplinkos reikia tik kelių dienų	<i>Uždara sistema</i> Organizacija ir jos nariai yra uždari ir paslaptinę net savo nariams Organizacijai tinka tik ypatingų savybių turintys žmonės Naujo darbuotojo prisitaikymas trunka daugiau kaip vienerius metus
5. <i>Griežta kontrolė</i> Kiekvienas suvokia savikainos vertę Punktualiai laikomasi nustatyto susirinkimų laiko Yra daug pokštų apie darbą ir organizaciją	<i>Silpna kontrolė</i> Niekas nesuvokia savikainos vertės Susirinkimo laiko laikomasi apytiksliai Vyrauja rimtas požiūris į darbą ir organizaciją
6. <i>Pragmatinė kultūra</i> Dėmesys kreipiamas į klientų poreikių tenkinimą Rezultatai yra svarbesni nei procedūros Pragmatiškas, o ne dogmatiškas požiūris į etiką	Normatyvinė kultūra Dėmesys kreipiamas į tikslų procedūrų vykdymą Korektiškas procedūrų vykdymas yra svarbesnis nei rezultatai Laikomasi aukštų etikos standartų, net jei tai nuostolinga rezultatams

Aprašyti rodikliai gali būti naudojami kaip pagrindas apibūdinti organizacinę kultūrą, tačiau jų mokslinių tyrimų bazę, kuri apima tik 20 dviejų šalių verslo vienetų, yra per maža, kad būtų galima laikyti ją visiškai patikima. Norint apibūdinti kitų šalių ir / ar kitų tipų organizacijų OK, gali prireikti papildomų rodiklių, nes dalis šių šešių rodiklių negalės aiškiai apibūdinti tam tikros organizacinės praktikos pusės.

Apibendrinant galima teigti, kad OK suvokimo skirtumai yra žmogaus individualios prigimties išraiška. Pataikūnas suvokia organizaciją kaip pataikūnišką sistemą, sąžiningas žmogus – kaip sąžiningą ir t. t.

K. Cameron ir R. Quinn (2006) OK tyrimo metodika sukurta 1999 m., ji pagrįsta OK klasifikacija pagal tokias skalių reikšmes: stabilumas – lankstumas, vidinė orientacija – išorinė orientacija. Remdamiesi šia klasifikacija, autoriai apibrėžė keturis kultūros tipus:

- *Biurokratinė*. Jai būdinga formalizuota ir struktūruota darbo vieta. Ilgalaikiai organizacijos tikslai turi užtikrinti stabilumą, nuspėjamumą ir pelningumą. Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Pagrindinės tokios organizacijos vertybės – aiškiai paskirstyti įgaliojimai ir standartizuotos procedūros. Parengtas apskaitos ir kontrolės mechanizmas.
- *Rinkos*. Jai būdinga orientacija į rezultatą. Organizaciją sutelkia siekis laimėti. Ilgalaikiai tikslai orientuoti į konkurenciją. Sėkmė apibrėžiama rinkos dalies ir pelno mastais.
- *Adhokratijos*. Skiria dinamiškumą ir novatoriškumą. Organizacijos esmė – pasirengti eksperimentuoti ir diegti naujoves, kūrybingas darbo pobūdį. Ilgalaikėje perspektyvoje organizacija orientuota į spartų augimą ir naujų išteklių įsigijimą.
- *Klano*. Apibūdinama kaip kultūra, orientuota į pasitikėjimą ir lojalumą. Organizacija primena didelę šeimą. Ji orientuota į ilgalaikę naudą, todėl rūpinasi tarpasmeninių santykių gerinimu, didelę reikšmę teikia darbuotojų susitelkimui ir moraliniam klimatui.

Siekiant nustatyti OK organizacijoje tipą ir jos išsivystymo lygį, taikant vieną iš išvardintų klasifikacijų, būtinas tam tikras metodų ir instrumentų rinkinys. A. V. Trufanov (Труфанов, 2014) skiria tris pagrindines OK tyrimų strategijas, kurių kiekviena apima tam tikrus tyrimo ir analizės metodus:

1. Holistinė strategija suponuoja tyrėjo įsigilinimą į kultūrą ir veikimą kaip labai susijusio su ja stebėtojo, konsultanto ar net komandos nario. Tai vadinamieji lauko metodai, kuriuos taikant situacija tiriama realiai pasineriant į ją. Šios analizės instrumentai: chronometražas, dienoraštis, empirinių stebėjimų, išpažinimo patirties metodas ir pan.

2. Metaforiška (kalbinė) strategija: veikiančių normatyvinių ir metodinių dokumentų tyrimas; dokumentų, reglamentuojančių santykių ir keitimosi informaci-

ja tarp įvairių organizacijos grandžių sistemos, tyrimas; atskaitomybės, dokumentų kalbos ypatumų, pasakų ir legendų, istorijų ir mitų, anekdotų ir juokų, bendravimo stereotipų, slengo, himnų ir organizacijos deviso tyrimas.

3. Kiekybinė strategija apima apklausos, anketavimo, interviu, fokusavimo grupių ir kitų panašių metodų, pasiskolintų daugiausia iš sociologijos, taikymą ir modeliavimo analizę.

Šio disertacinio darbo autoriaus nuomone, OK organizacijose tirti tinkamiausi yra kiekybinės strategijos metodai. 1999 m. K. Cameron ir R. Quinn pasiūlė OK tyrimo instrumentą – organizacinės kultūros analizę (angl. *Organizational Cultures Analyze Instrument* – OCAI), kurį taikant galima įvertinti organizacijos OK charakteristikas šiose pagrindinėse srityse: svarbiausios charakteristikos, bendras lyderystės stilius organizacijoje, strateginiai tikslai ir sėkmės kriterijus. OCAI instrumentas remiasi teoriniu modeliu „Rėminė konkuruojančių vertybių konstrukcija“. Ši „rėminė“ konstrukcija apibūdina organizacijų darbą ir jų vertybių ypatumus, kurie sudaro kultūros pagrindą. OCAI leidžia nustatyti esamą ir siekiamą organizacijos OK. K. Kameron ir R. Quinn metodikos privalumams galima priskirti: *praktinę orientaciją*, kuri apima tuos pagrindinius kultūros pokyčius, kurie nustatyti kaip lemiantys organizacijos sėkmę; *savalaikiškumą* – diagnostikos ir pokyčio strategijų kūrimo procesas gali trukti protingą laiko tarpą; *įsitraukimo platumą* – gali būti įtrauktas kiekvienas organizacijos narys, nes anketa yra labai paprasta ir suprantama. Ypač svarbu įtraukti tuos, kurie atsakingi už veiklos krypties nustatymą, vertybių formavimą, vadovavimą esminiams pokyčiams; kiekybinį ir kokybinį vertinimą – procesas pasikliauja tiek kiekybiniu, tiek ir kokybiniu vertinimu. Šios metodikos privalumui galima priskirti ir tai, kad ji leidžia atskleisti ne tik kultūros tipą, bet ir jos stiprumą.

Metodikos trūkumams galima priskirti tokius dalykus: skalė nenumato nepriklausomų atsakymų – duomenų, kurie gauti atliekant tyrimą, analizei paprastai netinka normali koreliacinė analizė, pagrįsta atsakymų į kiekvieną teiginį nepriklausomumo prielaida; taikydami neadaptuotą metodiką tyrėjai atskleidė tam tikrų formuluočių neaiškumo problemą, pavyzdžiui, „planinis reikalų tvarkymas rentabilumo keliu“, „organizacijos privalomumas būti aukštajame lygyje“ ir pan., taip pat vienoje alternatyvoje organizacijos bruožų panaudojimas nevisiškai atitinkančių vienas kitam. Pastebėti ne tik stilistiniai netikslumai, kurie gali būti lengvai pašalinti tiksliau įvertinus. Kalba, kaip sistema, atskleidžia ypatingas nacionalinės kultūros savybes, todėl vartoti nepatikslintų terminų nereikėtų, nes tai būtų neefektyvu.

Taigi abi metodikos galėtų būti taikomos atliekant OK tyrimus, tik pritaikyta versija. Kiekviena jų turėtų būti peržiūrėta ir instrumentarius pritaikytas tyrimui. Be to, reikėtų atlikti tam tikrą lyginamąją šių metodikų analizę, siekiant nustatyti efektyviausią kurti adekvatų vaizdinį apie organizacijos OK.

W. Z. van der Post, T. J. de Coning, E. vdm M. Smit 1998 metais parengtos metodikos esmę sudaro klausimynas, kurį sudaro 97 teiginiai, galintys padėti nustatyti 15-a

OK tyrimo kryptių (rodiklių, charakteristikų). Kiekvienas klausimyno teiginys vertinamas pagal 7 balų skalę ir iš esmės skirtas organizacijų veiklos efektyvumui įvertinti.

N. V. Levkin (Левкин, 2009) pasiūlė savo OK tyrimo metodiką, kuri susijusi su tokiais OK išsivystymo lygio rodiklių blokais:

- darbo kultūra: organizacijos darbuotojų atsakomybė, požiūris į savo organizaciją, darbštumas, darbuotojų pasitikėjimo vienas kitu lygis, siekis tobulėti, sveika gyvensena;
- gamybos kultūra: darbuotojų profesionalumo lygis, profesinio tobulėjimo siekis, gamybos estetika, gamybos ir technologinė drausmė;
- valdymo kultūra: orientacija į vartotoją, vadovybės lyderystė, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, procesinio ir sisteminio požiūrio taikymas, abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais, sprendimų priėmimas remiantis faktais.

N. V. Levkin (Левкин, 2009) metodikos klausimyną sudaro 20 teiginių, kurie vertinami pagal 5 balų skalę. Ši metodika taikoma organizacijos efektyvumui įvertinti. Autoriaus nuomone, bet kuris OK matavimo metodas pasmerktas žlugti, neatlikus nuolatinio organizacijos tobulinimo. D. Denison (2005) kartu su savo kolegomis atliko empirinį OK ir jos ryšio su organizacijos veiklos rodikliais įvertinimo tyrimą. Mokslininkas 15 metų studijavo OK ir efektyvumo tarpusavio ryšį daugiau nei 1000 organizacijų. Remiantis tyrimo rezultatais, 1990 m. parengtas OK tyrimo modelis. D. Denison OK modelis grindžiamas keturiomis pagrindinėmis OK vertinimo charakteristikomis:

- misija (angl. *mission*);
- gebėjimas prisitaikyti (angl. *adaptability*);
- įsitraukimas (angl. *involvement*);
- suderinamumas (angl. *consistency*).

Kiekviena šių charakteristikų papildomai skirstoma į tris rodiklius, tad iš viso vertinama 12 parametrų: misija apibrėžia strategiją, tikslus ir uždavinius bei organizacijos viziją; suderinamumas užtikrina koordinavimą ir integravimą, sutarimą, pagrindines vertybes; įsitraukimas apibūdina orientavimąsi į komandą, gebėjimų ugdymąsi, įgaliojimų perdavimą; gebėjimas prisitaikyti nusako įsteigimą (pakeitimą), orientavimąsi į klientą, organizacinį mokymąsi.

Modelio pagrindą sudaro dvi ašys: lankstumas (lankstumas – stabilumas) ir fokusavimas (išorinis – vidinis). D. Denison (2005) savo tyrimuose naudojo tą pačią konkuruojančių vertybių skalę, kaip ir K. Cameron, R. Quinn modelyje *stabilumas – lankstumas* ir vidinė *orientacija – išorinė orientacija*. Taigi D. Denison OK tyrimo modelyje skiriamos keturios pagrindinės OK charakteristikos: prisitaikymas (adaptacija), misija, nuoseklumas (suderinamumas), įsitraukimas (dalyvavimas). Kiekvienai charakteristikai apskaičiuojama keletas rodiklių (5 lentelė).

5 lentelė. Organizacinės kultūros charakteristikos ir rodikliai

Organizacinės kultūros charakteristikos	Rodikliai ir jų prasminis krūvis
Prisitaikymas (adaptacija)	Pokyčių kūrimas – tai organizacijos gebėjimas sukurti prisitaikymo būdus, siekiant patenkinti kintančius poreikius aktyvios išorinės aplinkos stebėsenos, greito reagavimo į dabartines tendencijas ir būsimų pokyčių numatymo pagrindu Dėmesys klientams – tai organizacijos vartotojų supratimas, reagavimas į jų lūkesčius ir gebėjimas numatyti jų ateities poreikius Organizacinis mokymasis – tai organizacijos gebėjimas suvokti, reaguoti ir interpretuoti išorinės aplinkos signalus, siekiant diegti inovacijas, kaupti naujas žinias, lavinti įgūdžius ir gebėjimus
Misija	Strateginė kryptis ir ketinimas – aiškus darbuotojų organizacijos strategijos suvokimas, organizacijos narių galimo įnašo į strategijos įgyvendinimą supratimas Tikslai ir perspektyvos – aiškus organizacijos veiklos rezultatų, susijusių su misija, vizija ir strategija, supratimas, padedantis darbuotojams suvokti jų darbo kryptį Vizija – aukščiausio lygio vadovų suvokimas, kokią jie nori matyti organizaciją tam tikroje perspektyvoje
Nuoseklumas (suderinamumas)	Pagrindinių vertybių pripažinimas – tai vadovybės deklaruojamų verslo vertybių sistemos pripažinimas, sukeliantis organizacijos darbuotojų dalyvavimo jausmą ir aiškius lūkesčius Gebėjimas pasiekti susitarimą – darbuotojų gebėjimas priimti kompromisą konfliktinėse situacijose, sprendžiant iškeltą uždavinį Koordinavimas ir integravimas – organizacijos padalinių ir organizacinių vienetų gebėjimas dirbti kartu, siekiant bendrų tikslų
Įsitraukimas (dalyvavimas)	Įgaliojimų delegavimas – darbuotojams dalyvavimo galimybių suteikimo laipsnis, skatinant jų iniciatyvumą, siekiant sukurti nuosavybės ir atsakomybės organizacijai jausmą Orientacija į komandinį darbą – tai organizacijos orientacijos į komandos pastangas atliekant darbą laipsnis, siekiant užtikrinti abipusę darbuotojų atsakomybę. Gebėjimų ugdymas – organizacijos lėšų investavimas į savo darbuotojų įgūdžių ugdymą, siekiant išlaikyti konkurencingumą ir patenkinti verslo poreikius

Šaltinis: D. Denison, R. Khohberg, N. Lein, K. Lif
(Денисон, Хойшберг, Лэйн, Лиф, 2013).

OK tyrimas, taikant D. Denison modelį, leidžia vadovams suprasti, kaip viskas organizacijoje vyksta, ir, remiantis tyrimo rezultatais, atlikti tokius veiksmus:

- formuoti ar koreguoti sprendimų priėmimo ir sąveikos sistemą;
- išsaugoti ar keisti organizacijos veiklos kryptį;

- valdyti darbuotojų elgseną;
- lemti organizacijos rodiklių pokyčius.

D. Denison modelis tyrimo būdų ir efektyvumo požiūriu yra unikalus. Nors pasi-taiko sunkumų, susijusių su klausimyno teiginių supratimu, matematinio tyrimo re-zultatų apdorojimu, be to, klausimynui užpildyti sugaištama daug laiko, D. Denison OK tyrimo metodika turi ir privalumų:

1. Pagrįsta per ilgą laiką susiformavusia tyrimų baze.
2. Patikima ir pagrįsta.
3. Leidžia susieti tyrimų rezultatus su veiklos rodikliais, taikant statistinę analizę.
4. Taikoma analizuoti visų šakų organizacijas.
5. Taikoma pasauliniu lygiu (išversta daugiau į kaip 20 kalbų).

D. Denison tyrimas patvirtina, kad efektyviausios yra tos organizacijos, kurios klesti pagal kiekvieną šių kriterijų. Tokių organizacijų kultūra sugeba adaptuotis, kar-tu yra nuosekli ir nuspėjama, be to, padeda palaikyti darbuotojų, pritariantį bendrai misijai, atitinkamą įsitraukimo (dalyvavimo) lygį.

D. Denison (2005) metodika taikoma šiais tikslais: kiekybinis OK matavimas, jos diagnozė ir, jeigu reikia ją keisti, atitinkamų priemonių paieška. Nors D. Denison metodika yra labiausiai suderinta kiekybinio OK tyrimo metodika, ji neatsižvelgia į darbuotojų nacionalinius ypatumus.

Kiekviena išanalizuotų OK tyrimo metodikų turi tam tikrų privalumų ir trūkumų. Vis dėlto, šio disertacinio darbo autoriaus nuomone, kurti kitą (naują) metodiką reikėtų tik tuo atveju, jei nė viena iš esamų negali patenkinti tyrėjo reikalavimų. OK tyrimas, laikantis sisteminio požiūrio ir atsižvelgiant į šiuolaikinės vadybos realijas, taikytinai tyrimo metodikai kelia tokius reikalavimus:

- 1) neturi prieštarauti organizacijos kaip sudėtingos sistemos suvokimui;
- 2) turi leisti išsamiai, įvertinti OK įvairiose jos apraiškose;
- 3) gali būti taikoma įvairioms organizacijoms, nekeičiant instrumentarijaus;
- 4) turi būti naudojami vadovams / vadybininkams suprantami instrumentai, esant skirtingam jų žinių ir pasirengimo lygiui;
- 5) turi būti patikima, o jos instrumento validumas – patvirtintas atliktais tyrimais;
- 6) turi būti paprasta tyrimo duomenis apdoroti matematiškai.

Remiantis OK tyrimo metodikų analizės rezultatais ir atsižvelgiant į analizės pro-cese nustatytus analizuotų metodikų trūkumus, parengtas integruotas kiekybinio OK įvertinimo instrumentas (6 lentelė).

6 lentelė. Integruotos OK tyrimo metodikos projekcijos, rodikliai ir teiginiai

OK charakteristikos	Rodikliai	Klausimyno teiginiai
Gebėjimas adaptuotis	Orientacija į pokyčius	1. Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių 2. Mūsų organizacija žino konkurentų situaciją ir stengiasi prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių 3. Mūsų organizacija taiko naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus 4. Pokyčių siekis mūsų organizacijoje remiamas darbuotojų 5. Mūsų organizacijos padaliniai paprastai bendradarbiauja, vykdam būtinus pokyčius
	Dėmesys klientams	1. Klientų pastabos skatina mūsų organizacijos pokyčius 2. Klientų nuomonė tiesiogiai veikia mūsų sprendimus 3. Visi mūsų organizacijos nariai supranta klientų lūkesčius ir poreikius 4. Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų ryšys 5. Galutinio vartotojo interesai priiman sprendimus niekad neignoruojami
	Organizacijos mokymasis	1. Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už pasiūlytas inovacijas, pasirengimą rizikuoti 2. Mūsų organizacijoje nesėkmės vertinamos kaip galimybė mokytis, tobulėti 3. Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos 4. Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas 5. Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“

OK charakteristikos	Rodikliai	Klausimyno teiginiai
Misija	Strateginė kryptis ir ketinimai	1. Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį 2. Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai 3. Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis 4. Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį 5. Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti savo konkurencines strategijas
	Tikslai ir perspektyvos	1. Mūsų organizacijoje yra visiškas darbuotojų ir vadovų sutarimas dėl išsikeltų tikslų 2. Mes keliame ambicingus, tačiau realistiškus tikslus 3. Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių siekiame 4. Nuolat stebime savo pažangą, siekdami numatytų tikslų 5. Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje
	Vizija	1. Mes turime darbuotojų palaikomą organizacijos ateities viziją 2. Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį 3. Trumpalaikiai tikslai retai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai 4. Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus 5. Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai

OK charakteristikos	Rodikliai	Klausimyno teiginiai
Darnumas (koordinacija)	Koordinacija ir integracija	1. Mūsų požiūris į verslo vystymą yra nuoseklus ir nuspėjamas 2. Esame aiškiai suskirstę tikslus pagal organizacijos lygmenis 3. Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą 4. Mums nekyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą 5. Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio daug paprasčiau, nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos
	Konsensusas	1. Kai kyla konfliktų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume visiems konflikto dalyviams naudingą sprendimą 2. Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darną 3. Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensu- są net atliekant sudėtingas užduotis 4. Organizacija retai turi problemų dėl bendro sutarimo, spręsdama pagrindinius uždavinius 5. Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą
	Vertybių pripažinimas	1. Vadovai ir vadybininkai rodo asmeninį pavyzdį, kad žodžiai neatsiejami nuo darbų 2. Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir taiko aiškius valdymo metodus 3. Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą 4. Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio 5. Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali lemti nemalonumus

OK charakteristikos	Rodikliai	Klausimyno teiginiai
Įsitraukimas (dalyvavimas)	Įgaliojimų suteikimas	1. Daugelis organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą 2. Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija 3. Informacija organizacijoje prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam darbe būtinus duomenis 4. Mūsų darbuotojai tiki, kad gali teigiamai paveikti visos organizacijos darbą 5. Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas, į kurį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas
	Vystymosi galimybė	1. Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų savarankiškai veikti 2. Žmonių gebėjimai organizacijoje vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis 3. Organizacija nuolat investuoja į mokymus, siekdama kelti savo darbuotojų kvalifikaciją 4. Nuolat didinamas organizacijos žmogiškasis potencialas 5. Problemų mūsų organizacijoje pasitaiko retai, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių
	Orientavimasis į komandinį darbą	1. Skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas 2. Dirbti mūsų organizacijoje reiškia būti komandos dalimi 3. Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti, kaip jo veikla susijusi su organizacijos tikslais 4. Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai 5. Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija nei pozicija hierarchijoje

Tyrimo instrumentas sudarytas iš 60 teiginių, parengtų remiantis pagrindiniais išanalizuotų metodikų privalumais, teiginių įvertinimas organizacijų vadovų / vadybininkų leidžia nustatyti OK organizacijoje lygį.

Remiantis skirtingų OK tyrimo požiūrių ir reprezentatyviausių OK tyrimo metodikų analizės rezultatais, parengta integruota OK tyrimo metodika. Šios metodikos tyrimo instrumentą sudaro 4 skalės, 12 subskalių ir 60 teiginių (4 lentelė), kurių įvertinimas leis nustatyti OK organizacijoje lygį.

2.1.3. Vadovo emocinio intelekto tyrimo metodikų analizė

Remiantis teorine analize, žmonės, kurių aukštas EI lygis, puikiai pažįsta savo ir kitų žmonių emocijas, gali jas valdyti, todėl jų elgesys visuomenėje yra adaptyvus ir jie lengviau pasiekia savo tikslus bendradarbiaudami su kitais žmonėmis. Tad instrumento, kuriis leistų įvertinti EI, sukūrimas yra logiškas teorinio konstrukto sudarymo tęsinys. Atsakyti į klausimą, kaip išmatuoti EI lygį, nelengva. Jau nuo XX a. devintojo dešimtmečio mokslininkai siekė sukurti instrumentą, kuris leistų tirti EI. C. A. Young (1996) rašė, kad EI matavimas labiau yra menas nei mokslas. Pagrindinė problema, autoriaus nuomone, kyla dėl to, kad nėra bendro visuotinai pripažinto EI sampratos apibrėžimo, kad EI, kaip ir kiti psichologiniai konstruktai, nėra tiesiogiai stebimas. Taigi diskutuojama, ar įmanoma išmatuoti patį EI, ar tik nuostatą jo atžvilgiu. Toliau, siekiant pagrįsti EI matavimo instrumento pasirinkimą šiam disertaciniam darbui, apžvelgiamos kai kurios žinomiausios ir naujausios, pastarąjį dešimtmetį sukurtos EI tyrimo metodikos.

Dauguma pagrindinių daugiaskalinių EI testų sukurta užsienyje, tai rodo didelį šios mokslo krypties populiarumą Vakarų šalyse (Salovey, Mayer, 1990; Mayer, Salovey, 1997; Mayer, Caruso, Salovey, 1999; Sternberg, 2002, Goleman, 2003). Visų šių testų veiksmų struktūra panaši: jie visi matuoja gebėjimą atpažinti savo ir kitų asmenų emocijas, refleksijos lygį, suvokti konkrečius jausmus tam tikroje situacijoje, kontroliuoti savo emocijas ir jas valdyti (Goleman, 1999; Mayer, Caruso, Salovey, 1999, Орёл, 2009). Papildomos skalės priklauso nuo tyrėjų užduoties: kai kurie testai matuoja respondentų motyvacijos ir aktyvumo lygį, kiti sutelkia dėmesį ties komunikavimo įgūdžiais ir matuoja empatijos bei socialinės intuicijos lygį (Mayer, Salovey, 1997; Mayer, Caruso, Salovey, 1999; Орёл, 2009).

Vienas žinomiausių ir dažniausiai naudojamų testų yra R. Bar-On sukurtas EI klausimynas (angl. *Bar-On Emotional Quotient Inventory – EQ-i*) (Bar-On, 2000). Klausimyną sudaro 5 skalės (15 subskalių): asmeninio emocinio intelekto (pagarbos sau, emocinės savimonės, atkaklumo ir saviaktualizacijos subskalės), tarpasmeninio emocinio intelekto (empatijos, socialinės atsakomybės ir tarpasmeninių santykių subskalės), adaptacijos (realybės testavimo, lankstumo ir problemų sprendimo subskalės), gebėjimo susidoroti su stresu (streso tolerancijos, impulsų kontrolės subskalės) ir bendro nusiteikimo (optimizmo ir laimės pojūčio subskalės). Tiesiogiai EI priskiriamos

tik *pirmosios dvi skalės – asmeninio bei tarpasmeninio EI*, kitos skalės skirtos su EI susijusioms savybėms matuoti. Klausimyną sudaro 133 teiginiai. Respondentas turi kiekvieną šių teiginių įvertinti pagal penkių balų skalę kaip jam tinkamą arba ne (Lekavičienė, Remeikaitė, 2002).

Kitų autorių sukurti testai iš esmės atkartoja EI, kaip asmenybės bruožo, traktavimo idėją. Pvz., EI bruožo klausimynas (angl. *The Trait Emotional Intelligence Questionnaire* – TEIQue, Petrides, Furnham, 2003) yra dviejų formų: ilgoji ir trumpoji. Ilgojoje yra 153 teiginiai, matuojami 15 skirtingų aspektų (pvz., adaptabilumas, emocijų suvokimas, emocijų ekspresija, emocijų reguliavimas, streso įveikimas, savimotyvacija, empatiškumas, optimizmas ir t. t.), jie sujungti į 4 grupes. Be to, apskaičiuojamas ir integralus EI bruožas. Vėliau sukurta trumpoji forma, sudaryta iš 30 teiginių, įvertinančių integralų EI bruožą (Petrides ir kt., 2006).

R. Lekavičienė ir D. Antinienė kelia klausimą, ar klausimynu, kuriuo matuojamas asmenybės bruožas, galima išmatuoti tikrąjį EI konstrukta. Galbūt matuojama tik tiriamojo nuostata į save? (Lekavičienė, Antinienė, 2014). Analogiško požiūrio į asmenybės bruožų ir EI konstrukto matavimą laikosi ir J. Mayer, D. R. Caruso, P. Salovey (1999), kt. Išties tai, kaip žmogus save vertina, ką jis apie save mano, nebūtinai sutaps su tuo, koks jis yra iš tikrųjų. Tačiau pastaraisiais metais mokslininkų (Austin, 2004; Austin, Saklofske ir kt., 2005; Bradberry, Greaves, 2005; Law ir kt., 2004; Van Rooy, Whitman, Viswesvaran, 2010; Schutte ir kt., 2009; Petrides ir kt., 2004; 2006) atlikti tyrimai švelnina minėtą skeptišką nuomonę. Mokslininkai, apibendrinami tyrimo duomenis, daro tokią išvadą: net jei bruožo matavimas prilyginamas tiriamojo nuomonei, nuostatai į EI, pagal tokias metodikas gauti rezultatai turi prognostinę galią.

Atlikus išsamesnę EI tyrimo metodikų kūrimo principų analizę paaiškėjo, kad visas jas galima skirti į dvi grupes: 1) kai EI traktuojamas kaip asmenybės bruožas, pvz., R. Bar-On, K. V. Petrides, A. Furnham ir kt. autoriai EI integruoja į asmenybės teorijos kontekstą; 2) kai EI traktuojamas kaip gebėjimas suvokti, atpažinti ir suprasti emocijas bei pasitelkti tą supratimą mąstant (Mayer, Salovey ir kt., 2003).

Be apibūdintų metodikų, yra dar keletas populiarių EI testų: SEI (angl. *Six Seconds Emotional Intelligence Test*); OVC (angl. *Organizational Vital Signs*); „6 sekundės“ grupės; *EQ-i Reven Bar-On*; ECI (angl. *Emotional Competence Inventory*); *Hay/McBer* ir kt. Iš akivaizdžiai pranašesnių EI tyrimo metodų pažymėtinas „360 laipsnių“ vertinimo metodas (angl. *The Emotional Intelligence View 360* – EIV360), sukurtas K. N. Nowak (2003), licencijuoto psichologo ir tyrinėtojo, kuris yra D. Goleman EI tyrimų organizacijų konsorciumo narys. EIV360 tyrimo metodas įvertina 17 esminių žmogaus kompetencijų, padedančių atpažinti, suprasti ir efektyviai valdyti savo elgesį bei emocijas bendraujant su kitais.

Taikant EI „360 laipsnių“ vertinimo instrumentą galima įvertinti respondento kompetenciją šiose srityse: savęs valdymo; santykių valdymo; komunikacijos.

EIV360 metodas leidžia palyginti respondento savęs supratimą su tuo, kaip jį supranta kiti vertintojai (pvz., pavaldiniai, komandos nariai ar kolegos). Taip žmogus gali adekvačiai suprasti realų būtinų savybių ir įgūdžių išsivystymo lygį, nustatyti aktualiausią vystymosi sritį, siekdamas sutelkti dėmesį savo tobulėjimą.

EIV360 metodo taikymo sritys:

- pagrindinių darbuotojų nustatymas;
- darbuotojų darbo produktyvumo ir jo sąveikos su kitais organizacijos žmonėmis bei žmonėmis už jos ribų efektyvumo didinimas;
- darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir tobulinimas;
- investicijų į personalo mokymus ir tobulinimą efektyvumo didinimas;
- *organizacijos organizacinės kultūros formavimas.*

Vertinimo rezultatai parodo, kiek vertinamas asmuo emociškai „protingas“ santykiuose su jo tiesioginės aplinkos žmonėmis.

Lyginamoji pagrindinių emocinės kompetencijos diagnostikos metodų charakteristika pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Pagrindinių emocinės kompetencijos diagnostikos metodikų charakteristikos

Pavadinimas	Bendroji struktūra	Skalės	Teiginių formatas ir balų skaičiavimo metodas
Metodikos, pagrįstos saviataskaita			
ECI (<i>Emotional Competence Inventory</i>)	Savimonė, savo emocijų valdymas, socialinių sąveikų įsisąmoninimas, socialiniai įgūdžiai	19 veiksmų, 63 teiginiai	7 balų skalė; saviataskaita arba ekspertinis vertinimas
EQ-i (<i>Bar-On Emotional Quotient Inventory</i>)	Vidinis asmeniškasis EI, tarpasmeninis EI, adaptacija, streso valdymas, bendra nuotaika	15 veiksmų, 132 teiginiai	5 balų skalė; saviataskaita
SSRI (<i>Schutte et al. Self-Report Index</i>)	EI hierarchinis keturių „šakų“ modelis	4 veiksmiai, 33 teiginiai	5 balų skalė; saviataskaita
TEIQue (<i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire</i>)	EQ-i ir MSCEIT struktūrų suderinimas	15 veiksmų, 144 teiginiai	5 balų skalė; saviataskaita
ЭМІН (EI klausimynas)	Du matavimai: 1) tarpasmeninis ir vidinis asmeniškasis EI 2) emocijų supratimas ir jų valdymas	6 veiksmiai, 46 teiginiai	4 balų skalė; saviataskaita

Pavadinimas	Bendroji struktūra	Skalės	Teiginių formatas ir balų skaičiavimo metodas
EQ (N. Hall EI vertinimo metodika)	Emocinis informuotumas, savo emocijų valdymas (emocinis atlaidumas; emocinis nerigidiškumas; savimotyvacija (savo emocijų valdymas); empatija; kitų žmonių emocijų atpažinimas (gebėjimas paveikti kitų žmonių emocinę būseną)	5 skalės, 30 teiginių	3 balų skalė, savi-ataskaita
Metodikos, pagrįstos uždavinių sprendimu			
MSCEIT (<i>Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test</i>)	4 „šakos“: emocijų identifikavimas, mąstymo efektyvumo didinimas, emocijų supratimas, emocijų valdymas	8 subtestai (po 2 kiekvienai „šakai“, 130 teiginių	Užduotys su keliais atsakymų variantais; balų skaičiavimas, remiantis konsensusu arba ekspertiniu vertinimu
MEIS (<i>Multi-factor Emotional Intelligence Test</i>)	EI hierarchinis modelis, susidedantis iš 4 „šakų“ (kaip MSCEIT testo)	12 subtestų (po 2–4 kiekvienai „šakai“, daugiau kaip 200 teiginių	Užduotys su keliais atsakymų variantais; balų skaičiavimas, remiantis konsensusu, ekspertiniu vertinimu arba nustatytais standartais
LEAS (<i>Levels of Emotional Accuracy Research Skale</i>)	Emocijų įsisąmoninimas (pagrindinių ir sudėtingų)	1 skalė: 20 scenarijų	Laisvi atsakymai; 5 kokybinio vertinimo lygiai
EARS (<i>Emotional Accuracy</i>)	Emocijų atpažinimas (tarpasmeniniame kontekste)	1 skalė: 8 scenarijai	Užduotys su keliais atsakymų variantais; balų skaičiavimas, remiantis konsensusu arba nustatytais standartais
Metodikos, pagrįstos kompleksiniu vertinimu (savęs ir kitų žmonių)			
EIV360 (EI „360 laipsnių“ vertinimas)	Kompetencijų vertinimo sritys: - savęs valdymas - santykių valdymas - komunikacija	3 skalės, 63 teiginiai	5 balų skalė; savi-ataskaita ir pavaldžių vadybininkų vertinimas

Šaltinis: sudaryta disertacijos autoriaus

Svarbu pažymėti, kad iki šiol nėra vienareikšmio emocinės kompetencijos apibrėžimo. Autoriaus nuomone, *vadovo emocinė kompetencija – tai jo įgūdžių, padedančių suprasti savo ir darbuotojų emocijas bei jausmus, gebėjimas juos valdyti, atsižvelgiant verslo situaciją ir siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą, visuma.*

Emocinio intelekto teorija per pirmuosius savo atsiradimo mėnesius verslo aplinkoje nesuprasta, nes paneigė vieną pagrindinių XX amžiaus verslo sėkmės veiksnių – emocijoms darbe nėra vietos. D. Goleman (2008) įtakingamai įrodė, kad būtent vadovai, kurių aukštas emocinės kompetencijos lygis, priima geriausius sprendimus ir yra efektyviausi kritinėse situacijose bei valdydami žmones. Šiandieninė valdymo praktika rodo didelį organizacijų susidomėjimą emocinių išteklių panaudojimu. Visų pirma todėl, kad šių dienų žmogus organizacijoje vis dažniau vertinamas ne tik kaip darbuotojas, kuriam numatytas tam tikras funkcijų rinkinys, bet kaip įvairiapusė asmenybė, apdovanota ne tik protu, bet ir emocijomis. Organizacijos darbuotojų emocijų panaudojimo efektyvumas dažnai nulemia jų veiklos rezultatyvumą ir apskritai indėlį į organizacijos efektyvumą.

Šio disertacinio darbo uždavinys – sudaryti kompleksinį tyrimo instrumentą-klausimyną, kuris padėtų įvertinti organizacijos vadovo EI lygį, siekiant nustatyti jo vaidmenį formuojant OK. Deja, mokslinėje literatūroje pateikiami EI testavimo variantai neviseškai tinka šiai užduočiai, nes klausimynai naudojami arba siekiant nustatyti individo bruožus (pvz., R. Bar-On, K. V. Petrides, A. Furnham ir kt.), arba yra labai sudėtingi (reikalauja atpažinti žmonių emocijas žvelgiant į veidą [nuotraukas], įvertinti prozos ar muzikinių kūrinių emocinį turinį, išspręsti tam tikras situacijas ir pan., t. y. įvertinti gebėjimus, pvz., *MSCEIT V2.0* testas [angl. *The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*] (Mayer, Salovey, Caruso, 2002)).

Remiantis EI testavimo metodikų (Bar-On, 2004; Голдман, 2008; Nowack, 1992; 2003; Люсин ir kt., 2004; Люсин, 2006; Boyatzis, 2007) analize (2 lentelė), šiame disertaciniame darbe vadovo EI tirti ir lygiui nustatyti parengtas klausimynas, kurį sudaro trys skalės ir 63 teiginiai, įvertinantys tokias organizacijos vadovo emocines kompetencijas, kaip savęs, santykių valdymas ir komunikacija.

2.2. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą empirinio tyrimo metodika

2.2.1. Empirinio tyrimo eiga, tikslas ir uždaviniai

Metodinėje literatūroje pabrėžiama, kad kiekvienas tyrimas pirmiausia turi turėti teorinį pagrindą, t. y. remtis tyrimo metodologija, ir turi būti mokslškai pagrįstas. Vienas svarbiausių tyrimo uždavinių – tiksliai ir aiškiai apibrėžti tyrimo objektą, ty-

rimo tikslą, nustatyti, kokios informacijos reikia, siekiant iškelto tikslo. Be to, reikia suformuluoti prielaidas, kurios tyrimui pasibaigus turi būti patvirtintos arba atmestos. Toliau seka tyrimo proceso organizavimas (tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų kontingento – imties tūrio – parinkimas ir kiti klausimai).

Suplanavus tyrimą, toliau renkami empiriniai duomenys. Šiame etape renkami duomenys, kurie ir turi patvirtinti ar paneigti tyrimo prielaidas.

Vadovo EI ir tam, kiek jis svarbus formuojant OK, nustatyti *pasirinkti organizacijų vadovai ir vadybininkai*. Siekiant nustatyti organizacijos vadovo asmenybės EI ir OK socialinių ir psichologinių charakteristikų sąsajas, buvo numatyti ir įgyvendinti šie etapai:

1. Atlikta pagrindinių užsienio ir šalies autorių OK ir EI reiškinių tyrimo požiūrių analizė.

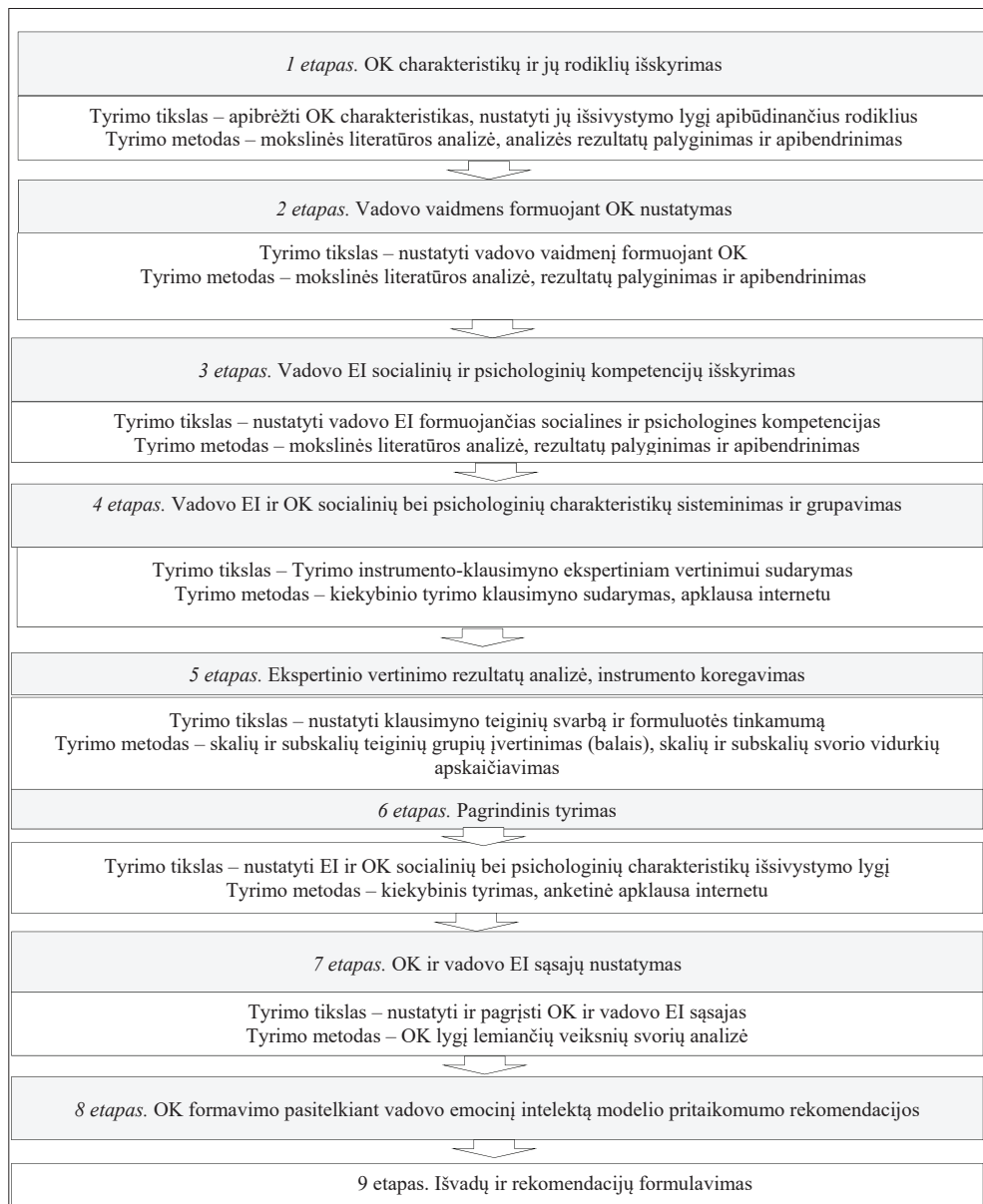
2. Remiantis įvairių autorių OK ir EI tyrimo metodikų analize (2.1.2 ir 2.1.3 poskyriai) sudarytas empirinio tyrimo instrumentas, susidedantis iš 3 dalių:

- *organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimas*: rengiant OK įvertinimo klausimyną, remtasi reprezentatyviausių OK tyrimo metodikų analizės rezultatais ir sudaryta integruota OK tyrimo metodika (2.1.2 poskyris);
- *vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą*: kokios organizacinės kultūros charakteristikos ir organizacijos vertybės laikomos svarbiausiomis, kokie metodai taikomi palaikant ir formuojant organizacinę kultūrą, kokiomis vertybėmis vadovaujama, koks vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą;
- *organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimas*: remiantis pagrindinių EI diagnostikos metodikų (Bar-On, 2004; Гоулман, 2008; Nowack, 1992; 2003; Люсин ir kt., 2004; Люсин, 2006; Boyatzis, 2007) analize, sudaryta kompleksinio vertinimo EIV360 (EI „360 laipsnių“ savęs ir kitų žmonių vertinimas) metodika; parengtas EI tyrimo instrumentas leidžia įvertinti 4 emocinio kompetentingumo komponentus: 1) emocijų supratimą (gebėjimą suprasti savo ir svetimas emocijas); 2) emocijų valdymą (gebėjimą valdyti savo ir kitų žmonių emocijas); 3) tarpasmeninį EI komponentą (gebėjimas suprasti kitų žmonių emocijas ir jas valdyti); 4) asmeninį EI komponentą (gebėjimas suprasti savo emocijas ir jas valdyti).

3. Atlikti empirinį tyrimą, taikant įmonių vadovų apklausos metodą.

4. Pateikti tyrimo išvadas ir įvertinti jų reikšmę.

EI įtaka organizacijos veiklos rodikliams, valdymo funkcijų efektyvumui ir valdymo sąveikos modelio pasirinkimui – gana plačiai nagrinėjama mokslinė ir praktinė problema, ypač užsienio mokslininkų darbuose. Tačiau organizacijos vadovo EI ir OK sąsajos, vadovo EI socialinių ir psichologinių kompetencijų įtaka OK lygiui mokslinėje literatūroje analizuojama tik epizodiškai psichologiniu aspektu. Išanalizavus Lietuvos mokslininkų atliktus EI ir OK tyrimus, autoriui nepavyko aptikti šioje disertacijoje sprendžiamos problemos tyrimų.



20 pav. OK formavimo pasitelkiant vadovo EI empirinio tyrimo struktūra

Šiame disertaciniame darbe organizacijos vadovo EI socialinių ir psichologinių kompetencijų bei OK charakteristikų išsivystymo lygio, jų tarpusavio sąsajų empirinis tyrimas suskirstytas į 9 etapus (20 pav.).

Tyrimu siekta nustatyti, kokios vadovo EI socialinės ir psichologinės kompetencijos yra svarbios formuojant OK, kokios yra galimybės ir sąlygos ugdyti šias kompetencijas.

Empirinio tyrimo metodika. Organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, tyrimo metodika grindžiama tyrimo vykdymo logika, kitų panašių tyrimų metodologinėmis nuostatomis ir siekiu patikslinti koncepcinį organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, modelį, sudarytą remiantis teorinėje disertacijos dalyje atlikta analize. Organizacinės kultūros formavimo, pasitelkiant vadovo emocinį intelektą, tyrimo metodika detalizuota 8 lentelėje.

8 lentelė. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo metodika

Tyrimo parametrai	Tyrimo metodai ir jų charakteristikos
1. Tyrimo pobūdis	Aprašomasis tyrimas
2. Tyrimo objektai	Krovinių vežimo ir logistikos organizacijų vadovai bei vadybininkai
3. Tyrimo periodiškumas	Vienkartinis
4. Tyrimo lygis	<i>Šalies ir užsienio</i>
5. Tyrimo laikotarpis	2016 05–2016 09
6. Duomenų tipas	Pirminiai duomenys
7. Tyrimo metodas	Anketinė apklausa
8. Duomenų rinkimo instrumentas	Klausimynas
9. Klausimų pobūdis	Skalės tipo ir plataus pasirinkimo tipo – uždarieji
10. Skalės tipas	Likerto skalė
11. Reikšmių skaičius	Penkios
12. Matavimo metodas	Kiekybinis
13. Tyrimo imtis	Netikimybinė tikslinė

Tyrimo metodas. Organizacijos vadovo EI socialinių ir psichologinių kompetencijų bei OK charakteristikų lygiui ir jų tarpusavio sąveikai nustatyti pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Atliekant kiekybinį tyrimą paprasčiau surinkti pakankamai informacijos, kurią vėliau galima nesudėtingai susisteminti ir apdoroti. Taikant šį metodą užtikrintas respondentų anonimiškumas ir minimizuota klausėjo įtaka. Mokslininkų (Dikčius, 2003; Virvilaitė ir Jefimov, 2006; Saunders ir kt., 2009) nuomone, apklausos metodo privalumas tas, kad klausimai pateikiami tam tikru nuoseklumu, visi respondentai gauna tuos pačius galimus atsakymo pasirinkimo variantus, susistemintus duomenis nesudėtinga atlikti jų analizę. Apklausa leidžia matuoti daug kintamųjų ir gauti didelį suvienodintos informacijos kiekį, kuri toliau naudojama tiriamiesiems ryšiams tarp kintamųjų nustatyti (Lepeškienė, Žuromskaja, 2012).

Tyrimo duomenys apdoroti taikant kiekybinę analizę, interpretacijos metodus: struktūrinis požiūris taikytas, siekiant atskleisti koreliacijos ryšius tarp socialinių ir

psichologinių vadovo EI bei OK charakteristikų. Empirinio tyrimo duomenims analizuoti taikomi daugiamačiai statistiniai metodai: aprašomoji statistika (absoliutūs ir procentiniai dažniai, reikšmių vidurkiai ir statistiniai nuokrypiai); patikimumo analizė (Cronbach alfa, Spearman Brown); faktorinė analizė (statistinių ryšių stiprumas, tarpusavio priklausomybės dėsningumas); dispersinė analizė (ANOVA). Tyrimo prielaidoms patvirtinti arba paneigti bei išvadoms formuluoti taikoma loginė analizė. Matematinis duomenų apdorojimas atliktas *Excel* ir *SPSS 17.5* programine įranga.

Duomenų rinkimo instrumentas. Kiekybiniame tyrime taikomas anketavimo metodas – sudaryta apklausos anketa-klausimynas, susidedanti iš trijų dalių: OK organizacijoje įvertinimas, vadovo vaidmens formuojant OK nustatymas, organizacijos vadovo EI nustatymas.

Sudarant apklausos anketą-klausimą remtasi OK tyrimo metodikų (Mayer, Salovey, Caruso, 2002; Hofstede, 2001; Hall, 2005; Denison ir kt., 2003; Denison, 2005; Šimanskienė, 2008b; Аксеновская, 2008; Cameron ir Quin, 2011; Кравцова, 2012, kt.) ir vadovo EI įvertinimo metodikų (Bar-On, 2004; Гоулман, 2008; Nowack, 1992; 2003; Люсин ir kt., 2004; Люсин, 2006; Boyatzis, 2007) analizės rezultatais. Formuluojant teiginius vadovo vaidmeniui formuojant OK nustatyti remtasi M. Woodcock ir D. Francis (1997), A. E. Voronkova (Воронкова, 2008), I. Singajevskaja (Сингаевская, 2006), E. V. Boiko (Бойко, 2003), T. S. Zaiceva (Зайцева, 2007), O. O. Petrajev (Петраев, 2005), P. Zakarevičiaus (2004), L. Šimanskienė (2002), S. P. Robbins (2012), V. Žalilo (Жалило, 2003) ir kt. teorijomis.

Duomenų rinkimo instrumentas – apklausos anketa-klausimynas „Organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą“, parengtas tirtų organizacijų UAB „Hegelmann Transporte“ ir UAB „VPA Logistics“ vadovams bei vadybininkams. Kadangi organizacijose dirba įvairių tautybių žmonės ir daugelis jų gali bendrauti tik anglų ir rusų kalbomis, anketos parengtos lietuvių, anglų ir rusų kalbomis, jos patalpintos į internetinį apklausų puslapį (www.apklausk.lt). Klausimyno, kurį taikant buvo apklausiami organizacijų vadovai ir vadybininkai, pavyzdys pateiktas 2–4 prieduose. OK įvertinimo klausimyne pateikta 60 klausimų-teiginių, kuriais siekta nustatyti keturias pagrindines OK charakteristikas: 1) misija; 2) gebėjimas adaptuotis; 3) įsitraukimas; 4) suderinamumas; 57 klausimai-teiginiai, kuriais siekta nustatyti organizacijos vadovo vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą. Organizacijų vadovų EI įvertinimo klausimą sudaro 63 klausimai-teiginiai, kuriais siekta įvertinti organizacijos vadovo 17 esminių kompetencijų šiose srityse: savęs valdymas; santykių valdymas; komunikacija. Visi anketos-klausimyno klausimai – uždarojo tipo.

Apklausos tyrime taikyta tiriamųjų požymių bendroji struktūra pateikta 9 lentelėje.

9 lentelė. Tyrime taikyta požymių struktūra

Skalės ir subskalės	Testo žingsnių skaičius
1. Organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimas. Iš viso požymių	60
Organizacijos gebėjimas adaptuotis	15
Orientacijos į pokyčius gebėjimas	5
Dėmesys klientams	5
Organizacijos mokymasis	5
Organizacijos misija	15
Strateginė kryptis ir ketinimai	5
Tikslai ir uždaviniai	5
Vizija	5
Organizacijos darnumas (koordinacija)	15
Koordinacija ir integracija	5
Gebėjimas pasiekti konsensą	5
Vertybių pripažinimas	5
Organizacijos įsitraukimas (dalyvavimas)	15
Igaliojimų suteikimas	5
Vystymosi galimybė	5
Orientacija į komandinį darbą	5
2. Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimas. Iš viso požymių	55
Atpažįstamos OK savybės organizacijoje	5
Labiausiai vertinamos OK charakteristikos organizacijoje	5
Organizacijos vertybės	13
Vadovo vaidmuo organizacijoje	4
OK formavimo etapai, dalyvaujant vadovui	9
OK formavimo etapai, kur būtinas didesnis vadovo įsitraukimas ir dalyvavimas	9
OK formavimo ir palaikymo metodai	10
3. Organizacijos vadovo EI įvertinimas. Iš viso požymių	65
Savęs valdymas	23
Santykių valdymas	26
Komunikacija	16

Anketavimo metodui sukurtame klausimyne naudota Likerto skalė. Tai matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinių vertinimais (Dikčius, 2003). Atliekant tyrimą Likerto skalę sudarė penki taškai: 1 – „visiškai nesvarbus“, 2 – „nesvarbus“, 3 – „gali padėti, bet nėra lemiamas“, 4 – „svarbus“, 5 – „labai svarbus“, arba įvertinimas balais nuo 1 iki 5. Taikant Likerto skalę, respondentai turėjo galimybę išreikšti nuomonę ties konkrečiu teiginiu.

2.2.2. Empirinio tyrimo instrumento ekspertinis vertinimas

Ekspertinio vertinimo metodas plačiai taikomas įvairaus profilio sociologiniuose tyrimuose (Maskeliūnaitė ir kt., 2009; Bardauskienė, 2007; Burinskienė ir Rudzkiene, 2009). Ekspertinių vertinimų metodo esmė ta, kad jis leidžia racionaliai organizuoti ekspertų atliekamą problemos su kiekybiniu nuomonių įvertinimu ir jų rezultatų apdorojimu analizę. Tad ekspertų vertinimas suprantamas kaip apibendrinta ekspertų grupės nuomonė, paremta ekspertų žiniomis, patirtimi ir intuicija (Bardauskienė, 2007). A. Baleženčio ir M. Žalimaitės (2011) nuomone, ekspertiniams vertinimams atlikti būtinos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį turi tik nedidelis specialistų skaičius. R. Tidikis (2003) pabrėžia, kad ekspertų vertinimo metodas – specialiai parinktos grupės žmonių, kurie išmano tam tikrą sritį, specifinė apklausa. Tokiomis apklausomis siekiama mokslinio objektyvumo. Jos gali būti ir vienkartinės, ir kartotinės. Šiuo metodu renkami nagrinėjamos srities empiriniai duomenys. Ekspertų vertinimo metodu dažniausia formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo, patikslinamas tyrimo objektas (bandomuosiuose tyrimuose), prognozuojamos reiškinio kitimo tendencijos, įvertinami kitais metodais gauti duomenys.

Šios disertacijos atveju *ekspertinio vertinimo metodo taikymo tikslas* – eliminuoti iš tyrimo instrumento visiškai nereikšmingus teiginius (Chaiyawat, Brown, 2000), kai būtina suteikti ekspertams galimybę perfrazuoti ar pasiūlyti kitą teiginio formulotę, naujus teiginius (Tilden ir kt., 1990; Hughes, 1998; Aminzadeh ir kt., 1999). Tad disertacijos autorius, remdamasis empiriniam tyrimui atlikti sudaryto instrumento objektyvumo ir validumo kontrolės motyvais, taikė ekspertinio vertinimo metodą. V. Podvezko (2006; 2008) nuomone, siekiant patikimų ir objektyvių rezultatų, reikia apklausti 6–9 konkrečios srities specialistus. M. R. Lynn (1986) pabrėžia, kad minimalus ekspertų skaičius – 5 ekspertai, turintys specialių ekspertinių žinių ir ekspertinį patyrimą. G. Merkio (1999a, 1999b) nuomone, ypatingais atvejais ekspertų gali būti vienas arba du, tai priklauso nuo konkretaus tyrimo objekto ir aplinkybių.

Šios disertacijos atveju ekspertinių vertinimų grupę sudarė 9 ekspertai (10 lentelė).

Visi ekspertai turi tiek teorinių žinių, tiek patirties disertaciniame darbe tiriamos problemos aspektu. Keturi ekspertai tiesiogiai susiję su organizacijų valdymu, turi OK formavimo patirties ir suvokia jos svarbą, siekiant efektyviai vykdyti valdymo funkcijas. Vienas ekspertas – habilituotas daktaras, profesorius, penki ekspertai turi daktaro laipsnį, yra docentai. Ekspertams pateikiant įvertinti klausimyną, įvardytas tyrimo objektas, paaiškinta klausimyno paskirtis, jo turinys, detalčiai aprašyti vertinimo kriterijai. Klausimyno teiginius ekspertai vertino pagal jiems pateiktus klausimyne teiginius (ranguota atsakymų skalė – nuo 1 iki 5). Tyrimo klausimynas ekspertams išsiųstas elektroniniu paštu, prieš tai gavus jų sutikimą dalyvauti tyrime. Be to, ekspertai informuoti, kad jų pateikta ir parašu patvirtinta informacija nebus publikuojama, tačiau prireikus gali būti pateikta susipažinti tretiesiems asmenims. Taigi tyrimui

10 lentelė. Ekspertų charakteristikos

Eksperto kodas	Mokslinis laipsnis	Darbovietė ir pareigos
E1	Daktaras	Organizacijos UAB „Teka Group“, bendraturtis
E2	Daktaras	Organizacijos UAB „Celsis“ Klaipėdos filialas, direktorius
E3	Daktaras	VšĮ Europos regioninės politikos institutas, direktorius
E4	Daktaras	Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, skyriaus vedėja
E5	Magistras	ŽŪK „Agrolit“, direktorius
E6	Magistras	UAB „Dagas“, direktorius
E7	Prof. daktaras	Mykolo Romerio universiteto Vadybos institutas, profesorius
E8	Daktaras	Klaipėdos universitetas, lektorius
E9	Daktaras	Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, mokslinis sekretorius

pasirinkta neakivaizdinė individuali ekspertų apklausa anonimine anketa. Apklausos anonimine anketa būdas pasirinktas siekiant ekspertų atvirumo, tai pasiteisino: tyrime dalyvavę ekspertai atvirai nurodė priežastis, kodėl nevertino tam tikrų konkrečių disertanto įvardytų tyrimo objektų vertinimo kriterijų, pateikė pastabų dėl teiginių formuluočių aiškumo ir konkretumo.

2.2.3. Ekspertinio vertinimo rezultatai, tyrimo instrumento korekcijos

Tyrimui pasirinkta neakivaizdinė individuali ekspertų apklausa, naudojant anoniminę anketą. Šis apklausos būdas pasirinktas siekiant ekspertų atvirumo bei norint išvengti tiesioginio kontakto su ekspertais, kad atliekant tyrimą nebūtų paveiktas eksperto apsisprendimas. Tai pasiteisino, nes tyrime dalyvavę ekspertai atvirai išreiškė savo nuomonę disertacijos autoriaus sudaryto klausimyno skalių ir subskalių formuluočių bei jų vertinimo tikslingumo požiūriu. Taigi gauti objektyvūs ekspertinio vertinimo duomenys ne tik leido klasifikuoti analizei naudotiną instrumentą pagal nustatytus kriterijus, bet ir juos validuoti.

Gavus užpildytus ekspertinio vertinimo klausimynus, duomenys buvo suskaičiuoti ir įvertintas klausimyno tinkamumas. Ekspertų komentarams ir analizei pateiktiems pasiūlymams skirtas ypatingas dėmesys. Remiantis ekspertų pasiūlymais ir rekomendacijomis, nustatyti tam tikri tyrimo instrumento trūkumai. Interpretuojant ekspertinio vertinimo rezultatus taikyti lyginimo, analizės ir apibendrinimo metodai.

Ekspertams skirtas klausimynas ir ekspertinio vertinimo rezultatai (skalių ir subskalių vertinimas) pateikti 5 ir 6 prieduose. Ekspertinio vertinimo rezultatų suvestinė pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė. Ekspertinio vertinimo rezultatų suvestinė

Nr.	Klausimyno dalys, skalės ir subskalės	Dalių, skalių ir subskalių balų suma	Dalių, skalių ir subskalių svorių vidurkis (max. 5 balai)
I.	ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS	*300/241	**4,05
1.	Organizacijos gebėjimas adaptuotis	75/60	4,04
1.1.	Orientacijos į pokyčius gebėjimas	25/21	4,20
1.2.	Dėmesys klientams	25/20	4,07
1.3.	Organizacijos mokymasis	25/19	3,84
2.	Organizacijos misija	75/60	4,01
2.1.	Strateginė kryptis ir ketinimai	25/20	4,02
2.2.	Tikslai ir uždaviniai	25/20	4,09
2.3.	Vizija	25/20	3,91
3.	Organizacijos darnumas (koordinacija)	75/60	4,07
3.1.	Koordinacija ir integracija	25/19	3,82
3.2.	Konsensuso gebėjimas	25/21	4,27
3.3.	Vertybių pripažinimas	25/20	4,11
4.	Organizacijos išitraukimas (dalyvavimas)	75/61	4,07
4.1.	Igaliojimų suteikimas	25/20	3,91
4.2.	Vystymosi galimybė	25/21	4,24
4.3.	Orientacija į komandinį darbą	25/20	4,07
II.	VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ ĮVERTINIMAS	280/232	4,17
1.	Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą	280/232	4,17
1.1.	Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje?	25/20	4,07
1.2.	Kokios organizacinės kultūros charakteristikos labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje?	25/20	3,91
1.3.	Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės?	65/56	4,31
1.4.	Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą?	20/17	4,14
1.5.	Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose Jūs dalyvaujate kaip organizacijos vadovas?	45/36	3,98
1.6.	Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose reikia didesnio vadovo išitraukimo ir dalyvavimo?	45/37	4,14
1.7.	Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?	55/46	4,63

Nr.	Klausimyno dalys, skalės ir subskalės	Dalių, skalių ir subskalių balų suma	Dalių, skalių ir subskalių svorių vidurkis (max. 5 balai)
III.	ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO ĮVERTINIMAS	315/284	4,4
1.	Savęs valdymas	110/100	4,39
2.	Santykių valdymas	125/114	4,42
3.	Komunikacija	80/70	4,43

Pastaba: *300/241 – pirmasis skaičius rodo maksimalią galimą surinkti balų sumą, antrasis – surinktą balų sumą; ** – skalių ir subskalių svorių vidurkis, maksimalus svorio vidurkis – 5.

Organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimo klausimyno dalis. Šios dalies teiginių maksimalus galimų surinkti balų skaičius – 300 balų. Apibendrinus ekspertinio vertinimo rezultatus nustatyta, kad šios dalies teiginiai įvertinti 241 balu. Surinktų ir galimų surinkti balų skirtumas nedidelis – 59 balai. Ekspertai šios klausimyno dalies skalių / subskalių teiginius įvertino nuo 4,01 iki 4,07 balo, bendras vidutinis šios klausimyno dalies teiginių įvertinimas – 4,05 balo.

Ekspertai, be tyrimo instrumento teiginių vertinimo balais, pateikė savo nuomonę dėl tam tikrų klausimyno sprendžiamos problemos teiginių reikšmingumo ir pažymėjo pastabas dėl jų formuluočių, jas pagrindė tam tikrais argumentais. Analizuojant ekspertų vertinimus, jų komentarai, siekiant išvengti iškraipymų, pateikiami nekoreguoti. Kaip jau buvo minėta (žr. 2.2.2 poskyrį), ekspertai pasirinkti, atsižvelgiant į jų kompetenciją mokslinio tyrimo organizavimo ir vykdymo srityje, jų žinias apie OK, vadovų EI svarbą vykdant organizacijų valdymo funkcijas.

Toliau pateikiama ekspertų nuomonių dėl klausimyno skalių / subskalių ir jų teiginių reikšmingumo sprendžiamai problemai, jų pažymėtų pastabų teiginių formuluočių argumentuota analizė.

E1, vertindamas subskalės „Organizacijos mokymosi rodiklis“ 3 teiginį „Mūsų organizacijos darbe nėra didelių spragų“ ir 5 teiginį „Mes stengiamės būti tikri, kad dešinė žino, ką daro kairė“, šiuos teiginius pažymėjo kaip „Nesuprantamas klausimas“. E2, taip pat vertindamas 5-uoju numeriu pažymėtą teiginį „Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“, teigė: „Labai abstraktus klausimas, sunkiai apibūdinamas“. E5, vertindamas 5-uoju numeriu pažymėtą teiginį, taip pat teigė: „Neaiškus klausimas“. Atsižvelgiant į kritiškus ekspertų vertinimus, klausimyno neigiamai įvertinti teiginiai pakoreguoti. 3-iasis teiginys taip pakoreguotas: „Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos“; 5-asis teiginys: „Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“.

E1, vertindamas subskalės „Tikslų ir uždavinių rodiklis“ 4-ąjį teiginį „Mes nuolat sekame ir vertiname mūsų pažangą, siekiant numatytų tikslų“; 8-osios subskalės

„Konsensuso gebėjimo rodiklis“ 4-ąją teiginį „Organizacijoje retai turime problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius“; 9-osios subskalės „Vertybių pripažinimo rodiklis“ 1-ąją teiginį „Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo ryšio pavyzdį“ bei 2-ąją teiginį „Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus“; 10-osios subskalės „Igaliojimų suteikimo rodiklis“ 1-ąją teiginį „Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą“; 12-osios subskalės „Orientacijos į komandinį darbą rodiklis“ 5-ąją teiginį „Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje“, prie visų išvardytų teiginių įrašė pastabą „Nesuprantamas klausimas“. Eksperto pabrėžtus neaiškumus, susijusius su minėtų teiginių neigiamu įvertinimu, darbo autorius aiškina tuo, kad šie teiginiai buvo adaptuoti iš esamų metodikų, todėl verčiant į lietuvių kalbą neišvengta stilistinių klaidų. Atsižvelgiant į eksperto pastabas, organizacijų vadovams ir vadybininkams skirtose anketose minėti teiginiai taip pakoreguoti: 4-asis teiginys „Mes nuolat stebime savo pažangą, siekdami numatytų tikslų“, subskalės „Tikslų ir uždavinių rodiklis“ 4-ąją teiginį „Organizacijai retai kyla problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius“, 9-osios subskalės 1-ąją teiginį „Vadovai ir vadybininkai rodo asmeninį pavyzdį, kad žodžiai ir darbai yra susiję“, kitų šios skalės teiginių pakoreguotas kalbos stilius.

E2, vertindamas 1-osio klausimyno dalies „OK organizacijoje įvertinimas“ 12-osios subskalės „Orientacijos į komandinį darbą rodiklis“ 5-ąją teiginį „Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija nei pozicija hierarchijoje“ pažymėjo: „Nieko nenusakantis klausimas. Daugiau diskredituojantis pačią anketą. Terminai abstraktoki.“ Kadangi šis teiginys adaptuotas iš D. Denison (2005) ir jį 7 iš 9 ekspertų įvertino 4–5 balais, teiginys paliktas nekoreguotas.

E4, vertindamas 1-osios klausimyno dalies „OK organizacijoje įvertinimas“ 1-osios subskalės „Orientacijos į pokyčius gebėjimo rodiklis“ 1-ąją teiginį „Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių“ teigia, kad šį teiginį paaiškina kiti teiginiai: „Šį teiginį paaiškina likusieji žemiau“. Autorius šią pastabą įvertino teigiamai, nes kitais teiginiais ir siekta parodyti, ar organizacija geba orientuotis į pokyčius.

E5, vertindamas klausimyno 8-osios subskalės „Konsensuso gebėjimo rodiklis“ 1-ąją teiginį „Kai kyla nesutarimų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams“, pabrėžė: „Neaiškus klausimas“ ir pridūrė: „Gal konfliktai?“. E9, taip pat analizuodamas 8-osios subskalės „Konsensuso gebėjimo rodiklis“ minėtą 1-ąją teiginį, antrindamas E5, pažymėjo: „Ar Nesutarimai = konfliktai?“ Į E5 ir E9 pastabas atsižvelgta, žodis *nesutarimai* pakeistas į *konfliktus*.

E7, vertindamas 1-osios klausimyno dalies „OK organizacijoje įvertinimas“ teiginius, pateikė pastabų dėl 1-osios subskalės „Orientacijos į pokyčius gebėjimo rodiklis“ 4-ojo teiginio „Pokyčių mėginimai mūsų organizacijoje retai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu“. Jis pažymėjo, kad „*Mėginimai* – ne vadybinis terminas.

Retai subjektyviai suprantamas žodis“; 3-osios subskalės „Organizacijos mokymosi rodiklis“ 3-įjį teiginį „Mūsų organizacijos darbe nėra didelių spragų“ E7 pasiūlė taip koreguoti: „Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos“; E7 pastaba dėl 5-osios subskalės formuluotės „Tikslų ir uždavinių rodiklis“ 4-ojo teiginio „Mes nuolat sekame ir vertiname mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus“ – „Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus“; dėl 6-osios subskalės „Vizijos rodiklis“ 3-iojo teiginio „Trumpalaikiai tikslai retai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai“ – „*Retai* subjektyvu“. Į E7 pastabas atsižvelgta, sudarant galutinį klausimyno organizacijos vadovams ir vadybininkams variantą. Remiantis eksperto siūlymais išvardytų teiginių formuluotės pakoreguotos.

E9, vertindamas 1-osios klausimyno dalies „OK organizacijoje įvertinimas“ teiginius, pažymėjo tam tikras neaiškias vietas. Dėl 2-osios subskalės „Dėmesio klientams rodiklis“ 3-iojo teiginio „Visi mūsų organizacijos nariai supranta klientų lūkesčius ir poreikius“: „Nelabai aišku – kodėl visi.“ Į eksperto pastabą atsižvelgta. Teiginio formuluotė pakoreguota: „Mūsų organizacijos nariai supranta klientų lūkesčius ir poreikius“.

Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimo dalis. Šios dalies teiginių maksimali galimų surinkti balų suma sudarė 280 balų. Apibendrinus ekspertinio vertinimo duomenis nustatyta, kad šios grupės teiginiai įvertinti 241 balu. Surinktų ir galimų surinkti balų skirtumas – 39 balai. Ekspertai šios skalės subkalių teiginius įvertino nuo 3,91 iki 4,63 balo, bendras vidutinis klausimyno antrosios dalies įvertinimas – 4,17 balo.

E1, vertindamas klausimyno 2-osios dalies skalės „Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą“ subskalės „Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje?“ 3-ąjį teiginį „Iš darbuotojų Jūs tikėtės gerų rezultatų, tačiau Jums visiškai nesvarbūs metodai, kuriais rezultatai pasiekiami“ ir 5-ąjį teiginį „Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjusios taisyklės“, atitinkamai prie kiekvieno teiginio pažymėjo: „Nesuprantamas klausimas“.

E4, vertindamas klausimyno skalės „Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą“ 4-osios subskalės „Viršininkas (Jūs raginate ir nurodote, ką reikia atlikti)“ 1-uoju numeriu klausimyne pažymėtą teiginį „Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą?“ pateikė tokią pastabą: „Kiekvienam viršininkui būdingi visi išvardinti teiginiai, priklausomai nuo situacijos, dominuoja kuris nors. Gal reikėtų įtraukti mišrų vaidmenį?“ Autorius, formuluodamas šiuos teiginius, darė prielaidą, kad atsižvelgiant į teiginių vertinimo vidurkius galima bus nustatyti vadovo vaidmenį. Jis gali būti ir mišrus.

E7, vertindamas klausimyno skalės „Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą“ 2-osios subskalės „Kokios organizacinės kultūros charakteristikos, Jūsų nuomone, yra labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje?“ kelia klausimą: „Konfliktų lygis, kas tai?“. 9-osios subskalės „Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?“ 10-uoju numeriu pažymėtą teiginį „Siekiate

komandos suderinamumą“ keistų: „Redaguotina: Siekiate komandos darnumo“. Dėl pastabos „Konfliktų lygis“ teiginys pakoreguotas, formuluojant taip: „Konfliktų egzistavimo lygis“. 10-asis teiginys pakoreguotas: vietoj „Siekiate komandos suderinamumą“ – „Siekiate komandos darnumo“.

Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimo klausimyno dalis. Šios dalies teiginių maksimali galimų surinkti balų suma sudarė 315 balų. Apibendrinus eksperimentinio vertinimo rezultatus nustatyta, kad šios skalės teiginiai įvertinti 284 balais. Surinktų ir galimų surinkti balų skirtumas sudaro 31 balą. Ekspertų šios skalės subskalių teiginių bendras vidutinis įvertinimas – 4,40 balo.

E1, vertindamas klausimyno 3-osios dalies „Organizacijos vadovo emocinio intelekto vertinimas“ 16-ąjį teiginį „Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia“, 40-ąjį teiginį „Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti“ bei 51-ąjį teiginį „Laiku informuoja kitus“ įvertino kaip nesuprantamus, pažymėdamas: „Nesuprantamas klausimas“. Kadangi šiuos teiginius kiti ekspertai įvertino 4–5 balais, teiginys paliktas nekoreguotas.

E5 suabejojo dėl skalės „Organizacijos vadovo emocinio intelekto vertinimas“ 27-uju numeriu pažymėto teiginio „Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už kompanijos ribų“, jis pastebėjo: „Kompanijos šis žodis duoda dviprasmybes“; dėl 44-uju numeriu pažymėto teiginio: „Parodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais“: „Klausimas kartojamas su 42“; dėl 57-uju numeriu pažymėto teiginio „Moka klausytis, vertinti darbą ir patirtį kitų žmonių, aptaria idėjas / nuomones sprendimų paieškai ir veiksmų planų sudarymui“: „Per daug skirtingų dalykų viename punkte“; dėl 60-uju numeriu pažymėto teiginio „Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais dalinasi su darbuotojais“ ir 65-uju numeriu pažymėto teiginio „Sprendimus grindžia faktais, bet ne išankstiniu nusistatymu“ rekomenduoja patikslinti teiginių formuluotes. 27-uju numeriu pažymėtas teiginys koreguotas į „Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų“. Kadangi 57-uju teiginiu siekiama nustatyti vadovo komunikavimo gebėjimo lygį, teiginys nekoreguotas.

E7, vertindamas šios klausimyno skalės 4-uju numeriu pažymėtą teiginį „Konstruktyviai susitvarko su dviprasmybėmis ir pokyčiais“ pabrėžė: „Nevadybiniai terminai“; 22-uju numeriu pažymėtą teiginį „Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas“: „Dubliuojasi su 19 klausimu“. Į eksperto pastabas atsižvelgta, šių teiginių formuluotės pakoreguotos.

E9, vertindamas šios skalės 9-uju numeriu pažymėtą teiginį „Yra sąžiningas ir atviras“, teigė: „Manau, kad tai per daug skirtingos savybės viename punkte Sąžiningas – atviras DLŽ“; 44-uju numeriu pažymėtą teiginį „Parodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais“: „Pastabumo (kontroliniai) patikrinimui su 42 kl. klausimai nėra būtini arba turi būti kitoje vietoje“; dėl 57-uju numeriu pažymėto teiginio „Moka klausytis, vertinti darbą ir patirtį kitų žmonių, aptaria idėjas / nuomones sprendimų paieškai ir veiksmų planų sudarymui“ pažymėta: „Per daug skirtingų dalykų viename punkte“;

dėl 60-uųjų numeriu pažymėto teiginio „Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais yra verta dalintis su kitais darbuotojais“ ir 65-uųjų numeriu pažymėto teiginio „Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu“ teigė: „Siūlau tikslinti formuluotę“. Dėl 9-uųjų numeriu pažymėto teiginio E9 pastabos disertacijos autoriaus nuomonė tokia: kai žmogus yra sąžiningas, jis tikrai gali būti atviras; dėl 42 ir 44 teiginio pastabos: kadangi 44 teiginys pakartoja 42, šie teiginiai sujungti į vieną teiginį „Pasitiki kitų žmonių įgūdžiais ir gebėjimais“. Kitų teiginių formuluotės pakoreguotos, atsižvelgiant į ekspertų pateiktas pastabas.

Klausimyno korekcijos. Ekspertai, vertindami OK formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą empirinio tyrimo instrumentą pabrėžė, kad „anketa įdomi, tačiau ir sudėtinga. Nebus lengva susirinkti respondentų atsakymus“. Ekspertų pastabos ir komentarai dėl klausimyno teiginių buvo beveik vienareikšmiai. Nepastebėta kritinių klausimyno turinio ir struktūros klaidų. Tik pavienius teiginius ekspertai įvertino žemesniais balais, tačiau nekeltas klausimas dėl šių teiginių tinkamumo skalėms ir subskalėms. Siekiant išsiaiškinti žemesnio įvertinimo priežastis, ekspertų komentarai išsamiai išanalizuoti, analizės išvados racionaliai panaudotos koreguojant ir rengiant galutinį empirinio tyrimo instrumento variantą. Remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais ir ekspertų siūlymais, patikslintos teiginių, sukėlusių neaiškumų, formuluotės.

OK organizacijoje vertinimo skalės teiginių skaičius pakoregavus klausimyną nepakito, tik, atsižvelgiant į ekspertų pastabas, šiek tiek pakoreguotos paskirų teiginių formuluotės.

Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimo skalės teiginiai pakoreguoti atsižvelgiant į ekspertų pastabas dėl jų formulavimo aiškumo. Be to, atsižvelgiant į ekspertų pasiūlymus, atsisakyta dviejų šios skalės klausimų: „Kokias veiklas Jūs, kaip vadovas, atliekate organizacijoje formuojant organizacinę kultūrą? Pateikite pavyzdžių (formuojate vertybes tarp darbuotojų, kuriate tradicijas ir t. t.)“ ir „Kaip svarbus vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą Jūsų organizacijoje?“, nes jie dubliavosi su kitais šios skalės teiginiais.

Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimo skalės teiginių skaičius sumažėjo dviem teiginiais, nes jie kartojė kitus teiginius.

Apibendrinti empirinio tyrimo instrumento / klausimyno ekspertinio vertinimo rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

Išanalizavus ekspertinio vertinimo rezultatus nustatyta, kad parengtas instrumentas yra tinkamas organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimui atlikti tiek jo struktūros, tiek turinio atžvilgiu. Ekspertų pateiktos pastabos ir pasiūlymai iš esmės susiję tik su tam tikrų klausimyno teiginių formuluočių neaiškumo šalinimu bei vartojamų sąvokų patikslinimu.

Klausimyno metodologinių ir psichologinių charakteristikų patikimumo nustatymas. Siekiant įvertinti sukurto tyrimo klausimyno vidinį patikimumą, apskaičiuoti Cronbach alpha ir Spearman-Brown koeficientai (13 lentelė).

12 lentelė. Tyrimo instrumento ekspertinio vertinimo rezultatų suvestinė

Tyrimo instrumento dalys ir skalės	Skalių svorio vidurkis	Klausimyno teiginių skaičius prieš ekspertinį vertinimą	Klausimyno teiginių skaičius po ekspertinio vertinimo
I. Organizacinės kultūros organizacijoje vertinimas	4,05	60	60
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis	4,04	5	5
2. Organizacijos misija	4,01	5	5
3. Organizacijos darnumas (koordinacija)	4,07	5	5
4. Organizacijos įsitraukimas (dalyvavimas)	4,07	5	5
II. Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimas	4,17	58	56
1. Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje?	4,07	5	5
2. Kokios organizacinės kultūros charakteristikos labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje	3,91	5	5
3. Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujate?	4,31	13	13
4. Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą?	4,14	4	4
5. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose Jūs dalyvaujate kaip organizacijos vadovas?	3,98	9	9
6. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose reikia didesnio vadovo įsitraukimo ir dalyvavimo?	4,14	9	9
7. Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?	4,63	13	11
III. Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimas	4,4	65	63
1. Savęs valdymas	4,39	23	22
2. Santykių valdymas	4,42	26	25
3. Komunikacija	4,43	16	16

13 lentelė. Tyrimo klausimyną sudarančių skalių kokybės charakteristikos

Skalės	Teiginių skaičius	Paašikinta sklaida	Cronbach alpha	Spear- man- Brown
ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS				
Organizacijos gebėjimas adaptuotis	15		0,89	0,89
Organizacijos misija	15		0,90	0,89
Organizacijos darnumas (koordinacija)	15		0,89	0,88
Organizacijos įsitraukimas (dalyvavimas)	15		0,89	0,91
VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ ĮVERTINIMAS				
Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą	56		0,96	0,96
ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO ĮVERTINIMAS				
Savęs valdymas	23		0,93	0,92
Santykių valdymas	25		0,94	0,95
Komunikacija	16		0,76	0,83

Cronbach alpha koeficientas parodo, kaip klausimyno teiginiai tarpusavyje susiję. Kuo *Cronbach alpha* reikšmė labiau artėja prie 1, tuo koeficientas rodo aukštesnę klausimyno vidinę konsistenciją (klausimyno matavimo didesnę tikslumą). Kokio dydžio turėtų būti patikimos skalės koeficientas, įvairūs autoriai nurodo skirtingai. J. C. Nunnally (1978), R. DeVellis (1991), J. C. Nunnally ir I. R. Bernstein (1994) nuomone, *Cronbach alpha* reikšmės klasifikuojamos pagal statistinio ryšio stiprumą: minimaliai priimtina – 0,65, priimtina – 0,70 ir optimali – 0,80. G. A. Churchill ir J. P. Peter (1984) teigia, kad nepriimtina reikšmė yra žemiau 0,60. Tačiau pažymėtina, kad šio rodiklio reikšmė priklauso ne tik nuo koreliacijų tarp kintamųjų stiprumo, bet ir nuo teiginių skaičiaus skalėje (Netemeyer, Bearden, Sharma, 2003). Reikšmės žemesnės už 0,60 priimtinos tada, kai skalę sudaro tik keli teiginiai (Hair ir kt., 2006; Hair ir kt., 2010), arba naujiems sukonstruotiems instrumentams (Nunnally ir Bernstein, 1994). D. George ir P. Mallery (2003) teigimu, testavimo teorijoje priimtinas koeficiento kitimo intervalas $0,5 \leq \alpha < 1$, tačiau jei *Cronbach alpha* žemesnė už 0,5, tai rodo, kad klausimyno skalė / subskalė yra nepatikima, nes subskalėje yra tokių teiginių, kurie netenkiną pagrindinių tinkamumo (validumo) sąlygų. A. Field (2006) nuomone, jeigu konstruktai yra psichologinio pobūdžio, tai netgi ir žemesnės reikšmės gali būti priimtinos.

Įvertinus *Cronbach alpha* koeficientus matyti, kad didžioji dalis subskalių surinko aukštą koeficientą, tik skalėje *Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimas* subskalė *Komunikacija* galima teigti, kad yra ties riba (0,76), tačiau, remiantis vertinimo teorija, vis dar turinti stiprų ryšį. Todėl galima teigti, kad klausimynas sudarytas tinkamai. Skaiciavimai rodo, kad paskiros klausimyno subskalės pasižymi aukštu vidiniu patikimumu, todėl nereikia papildomų klausimyno struktūros korekcijų. Ap-skaiciuotos *Cronbach alpha* koeficiento reikšmės svyruoja nuo $\mu = 0,76$ iki $\mu = 0,94$.

Kadangi *Cronbach alfa* koeficiento dydis priklauso nuo skalės ilgio, kuo daugiau elementų yra skalėje, tuo didesnė *Cronbach alfa* koeficiento reikšmė, todėl klausimyno patikimumas buvo patikrintas apskaičiuojant *Spearman-Brown* koreliacijos koeficientą (*Spearman's rho*) – dviejų kintamųjų, išmatuotų rangų subskalėje, statistinio ryšio koeficientas. Jei koeficiento vertė $\rho = 1$ reiškia, kad požymių rangai visiškai sutampa, o $\rho = -1$ rodo visišką požymių rangų priešingybę. *Spearman-Brown* koeficiento dydis $\rho = 0,80$ rodo adekvatų priemonės konstrukto stabilumą, o $\rho = 0,90$ – gerą testo konstrukto stabilumą (Kaplan, Saccuzzo, 2001). Priimtina $\rho = 0,60$ reikšmė, kai taikomi dar kuriami klausimynai (Brace ir kt., 2006) ir pažymėtina, kad *Spearman-Brown* reikšmė visada mažesnė už *Cronbach alpha* koeficientą. Vidinės konsistencijos rodiklis – *Spearman-Brown* koeficientas apskaičiuotas subskalėms, kurias sudaro 5 ir daugiau pavienio testo teiginių.

Skalės *Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimas* subskalės *Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą* koreliacijos koeficientai surinko aukštus įvertinimus. Tiek *Cronbach alpha*, tiek *Spearman-Brown* koeficientų įverčiai lygūs 0,96 punkto. Šios subskalės vidinio nuoseklumo ryšys pats aukščiausias iš visų klausimyne esančių skalių.

Remiantis ekspertinio vertinimo rezultatais, t. y. sutelkiant dėmesį į ekspertinio vertinimo teiginių įverčių vidurkius bei išsakytus komentarus kiekvieno teiginio atžvilgiu, tyrimo klausimyno metodologinės kokybės charakteristikas, klausimynas koreguotas ir galutinai parengtas tyrimui. Parengtas galutinis klausimyno variantas, kuris pateikiamas 2 priede, bei analogiškas anglų ir rusų kalbomis – 3 ir 4 prieduose. Rekomenduojama klausimyną taikyti atliekant OK formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimus.

Disertacijos antrosios dalies apibendrinimas

Remiantis šioje disertacinio darbo dalyje atlikta pagrindinių OK ir EI tyrimo metodologinių požiūrių bei taikomų šalies ir užsienio autorių tyrimo metodikų analize, galima daryti tokias išvadas:

- *šiuo metu vadybos teorijoje priskaičiuojama daugybė OK tyrimo metodikų ir metodų, kurie gali būti suskirstyti į kokybinius ir kiekybinius. Efektyviausiais laikomi kiekybiniai metodai, kuriuos taikant galima surinkti objektyvią informaciją;*
- *atlikta organizacinės kultūros tyrimo kiekybinių metodikų (Hofstede, 1983; Cameron ir Quinn, 1999; Van der Post, de Coning, Smit, 1998; Denison, 1990; Левкин, 2009) lyginamoji analizė;*
- *atlikus lyginamąją organizacinės kultūros tyrimo metodikų analizę nustatyta, kad D. Denison organizacinės kultūros tyrimų modelis, palyginti su kitomis taikomomis metodikomis, turi tokius teigiamus bruožus: teikia galimybę įvertinti visų organizacijos darbuotojų nuomonę; leidžia tyrinėti ryšius tarp organizacinės kultūros parametrų ir organizacijos veiklos rodiklių (bendro veiklos rezultatyvumo, rinkos dalies, pardavimų augimo, pelno); leidžia atlikti tyrimą su santykinai nedideliu teiginių skaičiumi klausimyne;*
- *šiam darbe OK organizacijoje tyrimo integruotam kiekybinio OK tyrimo instrumentui sudaryti remtasi reprezentatyviausia D. Denison OK tyrimo metodi-*

ka. OK tyrimo klausimyną sudaro 4 skalės, įvertinančios tokias organizacinės kultūros charakteristikas: organizacijos gebėjimą adaptuotis; organizacijos misiją; organizacijos darnumą (koordinaciją); organizacijos įsitraukimą (dalyvavimą);

- *klausimyno dalies organizacijos vadovo vaidmeniui formuojant OK nustatyti skirti šie teiginiai: kokios organizacinės kultūros charakteristikos ir organizacijos vertybės yra laikomos svarbiausiomis, kokie metodai taikomi palaikant ir formuojant organizacinę kultūrą, kokiomis vertybėmis vadovaujamosi, koks vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą; formuluojant klausimyno teiginius vadovo vaidmeniui nustatyti remtasi L. Šimanskienės (2002), P. Zakarevičiaus (2004), S. P. Robbins (2012) ir kt. teorijomis;*
- *sudarant organizacijos vadovo EI tyrimo klausimyną, remtasi esamų EI testavimo metodikų (Bar-On, 2004; Гойлман, 2008; Nowack, 1992; 2003; Люсин ir kt., 2004; Люсин, 2006; Boyatzis, 2007) analize. Klausimyną sudaro trys skalės, įvertinančios tokias vadovo emocines kompetencijas: savęs valdymas, santykių valdymas ir komunikacija;*
- *remiantis OK, vadovo vaidmens formuojant OK, vadovo EI tyrimo metodikų lyginamąja analize, sudarytas integruotas OK formavimo pasitelkiant vadovo EI empirinio tyrimo instrumentas – apklausos klausimynas;*
- *pasitelkus ekspertinį vertinimą ir atlikus tyrimo instrumento korekcijas, parengtas galutinis jo variantas, kurį rekomenduojama taikyti OK formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimuose.*

III.

Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo rezultatai

Trečiojoje disertacijos dalyje pristatomi pagrindiniai darbo autoriaus empirinio tyrimo rezultatai. Pagrindžiami ir aprašomi organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo duomenų analizės metodai. Aptarti atlikto empirinio tyrimo vadovo emocinio intelekto ir organizacinės kultūros charakteristikų sąsajų rezultatai. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikrintas organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą koncepcinis modelis, pateikiami vadybiniai sukurto modelio pritaikomumo ir vadovo emocinio intelekto vystymo sprendimai, jų įgyvendinimo priemonės.

3.1. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimas

3.1.1. Tiriamųjų pristatymas

Tyrimo imtis. Siekiant patikslinti autoriaus sukurto OK formavimo pasitelkiant vadovo EI modelį, pasirinktos 2 krovinių vežimo ir logistikos organizacijos: UAB „Hegelmann Transporte“ ir UAB „VPA Logistics“.

UAB „Hegelman Transporte“ – tarptautinė krovinių vežimo ir logistikos bendrovė Lietuvoje, veikianti nuo 2004 metų. Įmonė įsikūrusi Kaune, turi filialus Vilniuje, Klaipėdoje ir Šiauliuose bei užsienio šalyse: Vokietijoje, Ispanijoje, Lenkijoje, Kazachstane, Rumunijoje, Čekijoje, Prancūzijoje, Estijoje ir Latvijoje. UAB „Hegelman Transporte“ yra užsienio kapitalo bendrovė, kurios pagrindiniai akcininkai ir įkūrėjai yra du Hegelman šeimos nariai.

Šiuo metu UAB „Hegelman transporte“ dirba daugiau kaip 500 darbuotojų. Apklausa atlikta šiuose bendrovės filialuose: Lietuvos, Latvijos, Estijos, Lenkijos ir Vokietijos. Kadangi tirti tik aukščiausio lygio vadovai ir tiesiogiai vadovams pavaldūs vadybininkai, surinkus informaciją nustatyta, kad respondentų, atitinkančių tyrimą, UAB „Hegelman Transporte“ ir tyrimui pasirinktuose filialuose yra 362 darbuotojai (36 vadovai ir 326 vadybininkai) (14 lentelė).

14 lentelė. Tirti pasirinktų respondentų charakteristika ($N = 436$)

Įmonių vieta	Darbuotojų skaičius	Įmonių aukščiausio lygio vadovai	Tiesiogiai vadovams pavaldūs vadybininkai	Dalyvaujantieji tyrime
UAB „Hegelman Transporte“				
UAB „Hegelman Transporte“ (Lietuva):				
Kaunas	550	14	137	151
Vilnius	9	1	8	9
Klaipėda	7	1	6	7
Šiauliai	8	1	7	8
„Hegelman Transporte“ SIA	69	2	10	12
„Hegelman Express“ GmbH	100	8	52	60
„Hegelman Poland“ (Lenkija)	679	9	106	115
UAB „VPA Logistics“ (Lietuva)		9	65	74
Iš viso	1422	45	391	436

UAB „Hegelman Transporte“ tyrime dalyvauti sutiko visų įmonių (filialų) vadovai ir vadybininkai, iš viso 436 respondentai.

UAB „VPA Logistics“ savo veiklą pradėjo 1996 metais Klaipėdos uoste kaip UAB „V. Paulius & Associates“. Profesionalus darbas ir inovaciniai sprendimai padėjo bendrovei nuo vieno sandėlio-šaldytuvo išaugti iki daugiafunkcio logistikos terminalo. Bendrovės veikla yra labai plati: sandėliavimas ir krova, ekspedijavimas, agentavimas, konteineriavimas, kt. Tyrime dalyvavo visi „VPA Logistics“ vadovai ir vadybininkai – 74 respondentai (9 vadovai ir 65 vadybininkai).

Svarbu pažymėti, kad klausimynų grįžtamumas yra sunkiai užtikrinamas. Disertantui teko taikyti tam tikrus respondentų motyvavimo būdus. Klausimynas anonimiškas. Respondentams – įmonių vadovams ir vadybininkams – buvo garantuota, kad jie vėliau internetu galės susipažinti su apibendrintais apklausos rezultatais, anonimiškai (pagal tik konkrečiam respondentui sukurtą ir tik jam vienam žinomą kodą) pasižiūrėti savo individualų rezultatą ir palyginti jį pagal įvairius parametrus su apklausos vidurkiais.

Tyrimė fiksuotos tokios tirtų organizacijų charakteristikos: organizacijos statusas ir sektorius, kapitalo kilmė, organizacijos dydis. Tirtų organizacijų statusas – tarptautinės uždarnosios akcinės bendrovės, iš jų viena organizacija yra užsienio kapitalo, kita – Lietuvos. Atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį, visi respondentai (100 proc.) priklauso krovinių vežimo ir logistikos paslaugas teikiančioms organizacijoms.

Apklausoje dalyvavusių respondentų fiksuotos tokios charakteristikos: užimamos pareigos, darbo stažas dabartinėje darbovietėje, išsilavinimas, amžius, lytis. 36,0 proc. tyrimė dalyvavusių respondentų sudarė moterys ir 64 proc. – vyrai. Respondentų sociodemografinės charakteristikos pateiktos 15 lentelėje. Tyrimė daugiausia dalyvavo 18–23 metų (62,0 proc.) ir 34–29 metų (36,0 proc.) amžiaus respondentų. 30–39 metų respondentų dalis sudarė vos 2,0 proc. Tokiam respondentų amžiaus pasiskirstymui įtakos turi dideli kompetencijos reikalavimai, darbo intensyvumas ir atsakingumas bei darbuotojų kompiuterinis raštingumas. 71 proc. tyrimė dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Kiti respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė tokia tvarka: aukštasis neuniversitetinis – 12,0 proc., aukštesnysis – 16,0 proc. ir vidurinis – 1,0 proc. Toks respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą yra grindžiamas jų užimamomis pareigomis: apklausoje dalyvavo organizacijos aukščiausio lygio vadovai ir tiesiogiai jiems pavaldūs vadybininkai.

Atsižvelgiant į darbo stažą, organizacijoje daugiausia (48,0 proc.) tyrimė dalyvavusių respondentų organizacijoje dirba nuo 4 iki 7 metų. 40,0 proc. respondentų sudarė organizacijoje nuo 1 iki 3 ir nuo 8 iki 10 metų (8,0 proc.) dirbantys darbuotojai. Organizacijoje dirbantys respondentai nuo 11 iki 15 metų sudaro tik 1,0 proc. Darbo stažo pasiskirstymą organizacijoje lemia didžiausios tirtos organizacijos UAB „Hegelman Transporte“ įsikūrimo Lietuvoje metai (2004 m.). Nors šiose tirtose organizacijose darbo intensyvumas ir atsakomybės lygis yra gana aukšti, darbuotojų kaita labai maža.

15 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos ($N = 436$)

Amžius (metai)		18–23	34–29	30–39	40–49	50 ir vyresni
Respondentų pasiskirstymas (proc.)		62	36	2	0	0
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštesnysis	Profesinis	Vidurinis	Pradinis
Respondentų pasiskirstymas (proc.)	71	12	16	0	1	0
Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	Iki 1 metų	1–3	4–7	8–10	11–15	16–20
Respondentų pasiskirstymas (proc.)	3	40	48	8	1	0

3.1.2. Tyrimo duomenų analizės metodų pagrindimas

Atlikus empirinį tyrimą, taikytas tyrimo duomenų analizės metodų pagrindimas. Duomenų analizei pasirinkta faktorinė analizė. Pasak K. Pukėno (2009), faktorinė analizė siekiama: 1) sumažinti didelį kintamųjų skaičių pereinant prie mažesnio bendrų faktorių skaičiaus: tai gali būti savarankiškas tikslas arba latentinių (nepastebimų) faktorių reikšmių įverčiai gali būti naudojami kaip pradinių duomenų pakaitalas klasterinėje, regresinėje ar kitoje analizėje; 2) patvirtinti naudojamą skalę, parodant, kad skalės sudedamosios dalys patenka į tą patį faktorių, kartu pašalinti tas sudedamąsias dalis, kurios patenka į kelis faktorius; 3) sudaryti ortogonalius (tarpusavyje nekoreliuotus) faktorius, kuriuos galima naudoti regresinėje analizėje, išvengiant kintamųjų multikolinearumo problemos.

Faktorinė analizė atliekama keturiais etapais:

1. Patikrinimas, ar duomenys tinka faktorinei analizei. Tuo tikslu taikomas Bartlettto sferiškumo kriterijus (matuojamas chi kvadrato (χ^2) reikšme), kuris atsako į klausimą, ar tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančiųjų. Jei Bartleto sferiškumo kriterijaus p reikšmė yra didesnė už pasirinktą lygmenį, šiuo atveju 0,05, tai rodo statistiškai nereikšmingą koreliaciją. Jei $p \leq 0,05$, turimiems duomenims faktorinė analizė taikytina. Duomenų tinkamumą faktorinei analizei įvertina Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matas (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011). Jei KMO reikšmė nedidelė, nagrinėjami rodikliai koreliacinei analizei netinka.

Taikoma tokia KMO reikšmių gradacija: $0,9 < \text{KMO}$ – faktorinė analizė puikiai tinka; $0,8 < \text{KMO} \leq 0,9$ – gerai tinka; $0,7 < \text{KMO} \leq 0,8$ – tinka patenkinamai; $0,6 < \text{KMO} \leq 0,7$ – tinka pakenčiamai; $0,5 < \text{KMO} \leq 0,6$ – tinka blogai; $\text{KMO} < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina.

2. Faktorių išskyrimas – faktoriaus skaičiaus nustatymas.

3. Faktorių sukimas ir interpretavimas.

4. Faktorių reikšmių įverčių skaičiavimas.

Gauti empirinio tyrimo duomenys apdoroti SPSS (17.5) programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Disertaciniame darbe taikoma pasuktoji faktorių matrica. Pasuktosios faktorių matricos metodas teikia tikslesnius faktorių įvertinimus, nes jiems leidžiama koreliuoti. Gauta pradinė faktorių svorių matrica viena-reikšmiai nenusako sprendinio (tas pats kintamasis gali būti susijęs su keliais faktoriais, kurie ne mažesni kaip 0,4 svorio). Siekiant palengvinti faktorių diferenciaciją ir suteikti jiems lengviau interpretuojamą pavidalą, sudaromi tiesiniai gautų faktorių deriniai, kurie tarpusavyje nekoreliuoja (yra ortogonalūs). Šių naujų faktorių derinių nustatymo procedūros, vadinamos *ortogonalioju sukimu (rotacija)*, tikslas – supaprastinti faktorių svorių matricos struktūrą, pasiekti, kad kiekvienas kintamasis turėtų tik kelis nenuolinius faktorių svorius. Duomenų tinkamumą faktorinei analizei įvertina KMO matas. KMO yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamasis indeksas (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Bartleto sferiškumo kriterijus (angl. KMO and Bartlett's Test) parodo, ar tarp analizuojamų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančiųjų. Jei KMO kriterijaus reikšmė yra mažesnė už 0,6, kintamųjų porų koreliacijos negalima paaiškinta kitais kintamaisiais, tada faktorinė analizė netaikytina. Šiuo atveju ši reikšmė yra 0,707 ($> 0,6$), todėl turimiems duomenims faktorinę analizę galima taikyti. Toliau pateikiami OK tyrimo duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai. Analizuojant OK subskalės „organizacijos gebėjimas adaptuotis“ KMO ir Bartleto sferiškumo testą, gauta chi kvadrato reikšmė (2360,207) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių teiginių $p < 0,05 = 0,000$ (21 pav.). Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo testo rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei.

Pasuktųjų faktorių matricai sudaryti taikomas principinių komponentų metodas ir *Varimax* rotacija, esant Kaiserio normalizacijai (kintamųjų ašių pasukimas, ieškant maksimalios dispersijos). Išsamūs pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti 16 lentelėje. Faktorinės analizės matricoje reikšmingi duomenys paryškinti (t. y. paryškinti tie duomenys, kur matoma didžiausia koreliacija).

Analizuojant pasuktąją faktorių matricą matyti, kad išsiskyrė 4 faktorių grupės. Į pirmąjį faktorių patenka visų trijų subskalių teiginiai. Pirmoje subskalėje didžiausia pastebima šių teiginių koreliacija: *organizacija nuolat atnaujinama, tobulina darbo atlikimo būdus* ($\lambda_{ij} = 0,681$); *pokyčių siekiai mūsų organizacijoje* sulaukia darbuotojų paramos ($\lambda_{ij} = 0,881$); mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdieg-

ORGANIZACIJOS GEBĖJIMAS ADAPTUOTIS

KMO and Bartlett's Testas

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,707
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2360,207
	df	105
	Sig.	,000

21 pav. Organizacijos gebėjimo adaptuotis subskalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

tų būtinus pokyčius ($\lambda_{ij} = 0,764$). Antroje subskalėje dėmesys klientams reikšminga koreliacija pastebima tik viename teiginyje – *galutinio vartotojo interesai priimant sprendimuose niekad neignoruojami* ($\lambda_{ij} = 0,710$). Trečioje organizacijos mokymasis subskalėje didžiausia pastebima šių teiginių koreliacija: *mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos* ($\lambda_{ij} = 0,774$); *mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas* ($\lambda_{ij} = 0,784$); *mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“* ($\lambda_{ij} = 0,854$).

Antrąjį faktorių sudaro tik antros subskalės teiginiai (koreliacijos koeficientas λ_i šioje subskalėje varijuoja nuo 0,709 iki 0,827). Į trečiąjį faktorių patenka trys teiginiai iš pirmos subskalės: *mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų būtinus pokyčius* ($\lambda_{ij} = 0,764$); *mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių* ($\lambda_{ij} = 0,750$); *mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus, ir stengiasi prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių* ($\lambda_{ij} = 0,730$), ir du teiginiai iš trečios subskalės, kurių reikšmės atitinkamai varijuoja nuo $\lambda_{ij} = 0,769$ iki $\lambda_{ij} = 0,894$. Į ketvirtąjį faktorių patenka du pirmos subskalės teiginiai: *mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių* ($\lambda_{ij} = 0,750$) ir *mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus, ir stengiasi prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių* ($\lambda_{ij} = 0,730$).

Pasuktosios faktorių matricos pagrindu nustatyta organizacijos gebėjimo adaptuotis koreliacija. Analizuojant koreliacijos koeficientų reikšmes matyti, kad ne visi teiginiai patenka į organizacijos gebėjimo adaptuotis išskirtas subskales. Didžiausias teiginių išsibarstymas pastebėtas orientacijos į pokyčius subskalėje.

Organizacinės kultūros subskalės organizacijos misija duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai pateikti 22 paveiksle. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad KMO kriterijaus reikšmė yra 0,799 ($> 0,6$), todėl turimiems duomenims faktorinę analizę galima taikyti. Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta chi kvadrato reikšmė (3305,098) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai

16 lentelė. Organizacijos gebėjimo adaptuotis faktorinė matrica

Organizacijos gebėjimas adaptuotis	Faktorių grupės			
	1	2	3	4
1.1. Gebėjimas orientuotis į pokyčius				
Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių	,210	,126	,480	,750
Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus, ir stengiasi prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių	,288	,066	,476	,730
Mūsų organizacija nuolat atnauja, tobulina darbo atlikimo būdus	,681	,304	,098	,569
Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje remiami darbuotojų	,881	,060	,109	,225
Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų būtinus pokyčius	,450	-,138	,764	,174
1.2. Dėmesys klientams				
Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje	,075	,773	-,139	,122
Klientų nuomonė daro tiesioginę įtaką mūsų sprendimams	,016	,904	,207	-,077
Mūsų organizacijos darbuotojai supranta klientų lūkesčius ir poreikius	-,093	,709	,082	,219
Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas	,192	,827	,247	-,067
Galutinio vartotojo interesai priimant sprendimus niekad neignoruojami	,710	,098	,161	-,521
1.3. Organizacijos mokymasis				
Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti	,078	,184	,894	,156
Mūsų organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti	,246	,253	,769	,241
Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos	,774	,236	,237	,216
Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas	,784	,096	,522	,040
Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“	,854	-,272	,140	,110

koreliuojančių veiksnių $p < 0,05 = 0,000$. Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei.

Organizacijos misijos subskalių faktorinės analizės rezultatai pateikti 17 lentelėje. Faktorinės analizės matricoje reikšmingi duomenys paryškinti (t. y. paryškinti tie duomenys, kur matoma didžiausia koreliacija).

ORGANIZACIJOS MISIJA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3305,098
	df	105
	Sig.	,000

22 pav. Organizacijos misijos subskalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

17 lentelė. Organizacijos misijos subskalės pasuktoji faktorių matrica

Organizacijos misija	Faktorių grupės		
	1	2	3
1. Strateginės kryptys ir ketinimai			
Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį	,761	,137	,452
Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai	,393	,779	,378
Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis	,387	,867	,201
Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį	,519	,310	,626
Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti konkurencines strategijas	,219	,781	,434
2. Tikslai ir uždaviniai			
Mūsų organizacijoje darbuotojai ir vadovai visiškai sutaria dėl tikslų	,742	,533	,018
Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus	,874	,276	,098
Mes viešai kalbame apie tikslus, kurių siekiame	,877	,200	,183
Mes nuolat stebime savo pažangą, siekdami numatytų tikslų	,740	,395	,411
Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje	,587	,341	,500
3. Vizija			
Mes turime visų palaikomą organizacijos ateities viziją	,324	,766	,417
Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį	,224	,338	,832
Trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai	,089	,295	,852
Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus	,222	,829	,445
Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmės organizacijos ilgalaikiai perspektyvai	,222	,278	,680

Analizuojant pasuktąją faktorių matricą matyti, kad išsiskyrė 3 faktorių grupės. Į pirmąjį faktorių patenka visų trijų subskalės teiginiai. Pirmoje subskalėje didžiausia koreliacija pastebima tik teiginyje *mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį* ($\lambda_{ij} = 0,761$). Antroje subskalėje tikslai ir uždaviniai reikšminga koreliacija pastebima visuose teiginiuose (koreliacijos koeficientas λ_i varijuoja nuo 0,587 iki 0,877). Į antrąjį faktorių patenka trys teiginiai pirmos subskalės, jų koreliacijos koeficientas λ_i varijuoja nuo 0,779 iki 0,867; du teiginiai – trečios subskalės: λ_i 766–829. Į trečiąjį faktorių patenka vienas teiginys iš pirmos subskalės – *mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį* ($\lambda_{ij} = 0,626$) ir trys teiginiai – iš trečios subskalės: *mes savo veikloje orientuojamės į ateitį* ($\lambda_{ij} = 0,832$); *trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai* ($\lambda_{ij} = 0,852$); *mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmės organizacijos ilgalaikiai perspektyvai* ($\lambda_{ij} = 0,680$).

Analizuojant koreliacijos koeficientų reikšmes matyti, kad ne visi teiginiai patenka į skalės *organizacijos misija* išskirtas subskales. Tačiau į pirmąjį faktorių patenka visi *tikslų ir uždavinių* subskalės teiginiai, labiausiai išsibarstę yra į pirmąjį faktorių patekę *vizijos* subskalės teiginiai. Šios subskalės teiginiai gali būti pergrupuojami.

Iš patektų 23 paveiksle OK subskalės *organizacijos darnumas* duomenų, kurie įvertina jų tinkamumą faktorinei analizei, matyti, kad KMO kriterijaus reikšmė yra 0,806 ($> 0,6$), todėl turimiems duomenims faktorinę analizę tinka taikyti. Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta chi kvadrato reikšmė (2987,377) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksnių $p < 0,05 = 0,000$. Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinka faktorinei analizei.

ORGANIZACIJOS DARNUMAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2987,377
	df	105
	Sig.	,000

23 pav. Organizacijos darnumo skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

Išsamūs pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti 18 lentelėje. Faktorinės analizės matricoje reikšmingi duomenys paryškinti (t. y. paryškinti tie duomenys, kur matoma didžiausia koreliacija).

18 lentelė. Organizacijos darnumo skalės pasuktoji faktorių matrica

Organizacijos darnumas	Faktorių grupės		
	1	2	3
Koordinacija ir integracija			
Mūsų požiūris į verslo plėtrą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas	,830	,229	,150
Mes esame aiškiai suskirstę tikslus pagal organizacijos lygmenis	,878	,227	,073
Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą	,791	,212	,354
Mums nekyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą	,678	,347	,414
Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio daug paprasčiau, nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos	,151	,187	,878
Gebėjimas pasiekti konsensą			
Kai kyla nesutarimų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams	-,002	,917	,210
Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą	,153	,895	,288
Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensą net sprendžiant sudėtingas užduotis	,348	,790	,136
Organizacija nedažnai turi problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius	,342	,819	,190
Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą	,446	,834	-,028
Vertybių pripažinimas			
Vadovai ir vadybininkai rodo žodžių ir darbų atitikimo pavyzdį	,346	,542	,444
Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus	,823	,418	,048
Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos plėtos būdą	,831	,453	-,014
Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio	,547	,606	-,342
Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali lemti nemalonumus	,684	-,215	-,496

Iš matricos matyti, kad išsiskyrė 3 faktorių grupės. Į pirmąją faktorių grupę patenka tik dviejų subskalių teiginiai. Pirmoje subskalėje didžiausia koreliacija pastebima keturiuose teiginiuose, jų koreliacijos koeficientas λ_i varijuoja nuo 0,678 iki 867.

Trečioje subskalėje *vertybių pripažinimas* reikšminga koreliacija pastebima trijuose teiginiuose (koreliacijos koeficientas λ_i varijuoja nuo 0,684 iki 831). Šioje skalėje pastebimas nedidelis teiginių išsibarstymas. Subskalėms *koordinacija ir integracija*, bei *gebėjimas pasiekti konsensą* priskirti teiginiai koreliuoja subskalių viduje.

Analizuojant *organizacijos įsitraukimo charakteristikų* subskalių Bartleto sferiškumo testą gauta chi kvadrato reikšmė (2543,332), KMO – 0,706 ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksnių $p < 0,05 = 0,000$ (24 pav.). Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei. Išsamūs pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti 19 lentelėje.

ORGANIZACIJOS ĮSITRAUKIMAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2543,332
	df	105
	Sig.	,000

24 pav. Organizacijos OK įsitraukimo skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

19 lentelėje pateikti pasuktosios faktorių matricos duomenys. Faktorinės analizės matricoje reikšmingi faktorių svoriai arba kintamųjų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės paryškintos.

Analizuojant *organizacijos įsitraukimo skalės* pasuktąją faktorių matricą matyti, kad išsiskyrė 4 faktorių grupės. Į pirmąjį faktorių patenka du pirmos ir visi trečios subskalių teiginiai. Pirmoje subskalėje didžiausia koreliacija pastebima teiginiuose: *informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam būtinus duomenis* ($\lambda_{ij} = 0,752$); *kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis gali daryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui* ($\lambda_{ij} = 0,627$). Trečioje subskalėje reikšminga koreliacija pastebima visuose teiginiuose: kintamųjų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,670 iki 0,883. Reikšmingiausios šioje subskalėje kintamųjų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės: *organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti, kaip jo veikla susijusi su organizacijos tikslais* ($\lambda_{ij} = 0,883$) ir *dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi, būti komandos dalimi* ($\lambda_{ij} = 0,876$). Į ketvirtąjį faktorių patenka vienas pirmos subskalės teiginys – *veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra*

19 lentelė. Organizacijos įsitraukimo skalės pasuktoji faktorinė matrica

Organizacijos įsitraukimas	Faktorių grupės			
	1	2	3	4
1. Įgaliojimų suteikimas				
Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į darbą	,193	,276	,784	-,113
Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija	,075	,614	,394	-,485
Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam būtinus duomenis	,752	,096	,378	,238
Kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis gali daryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui	,627	-,185	,582	-,169
Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas, į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas	,215	,215	-,203	,762
2. Vystymosi galimybė				
Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai	,064	-,021	,724	,145
Žmonių gebėjimai organizacijoje vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis	,009	-,124	,356	,862
Organizacija nuolat investuoja į mokymus, siekdama kelti savo darbuotojų kvalifikaciją	,177	,912	,119	,155
Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas	,296	,510	,505	,425
Problemų mūsų organizacijoje kyla retai, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių	,366	,691	-,054	-,004
3. Orientacija į komandinį darbą				
Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas	,679	,614	-,148	-,023
Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi, būti komandos dalimi	,876	,332	,188	,029
Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti, kaip jo veikla susijusi su organizacijos tikslais	,883	,271	,050	,245
Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai	,670	,577	,178	,193
Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija nei pozicija hierarchijoje	,703	,570	,141	-,094

nenutrūkstamas procesas, į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas ($\lambda_{ij} = 0,762$) ir antros subskalės teiginys – žmonių gebėjimai organizacijoje vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis ($\lambda_{ij} = 0,862$).

Analizuojant 17 lentelės koreliacijos koeficientų reikšmes matyti, kad ne visi teiginiai patenka į išskirtas skalės organizacijos įsitraukimas subskales. Didžiausias teigi-

nių išsibarstymas pastebėtas subskalėse *įgaliojimų suteikimas* ir *vystymosi galimybė*. Teiginiai subskalėje *orientacija į komandinį darbą* patenka į vieną faktorių, tai rodo, kad teiginių pergrupuoti nebūtina.

Remiantis faktorine analize, kriterijai ir jiems priskirti teiginiai gali būti koreguojami, nes pastebimas nemažas teiginių išsibarstymas subskalėse. Atsižvelgiant į rezultatus, galima būtų pergrupuoti: *organizacijos gebėjimo adaptuotis* skalės *orientacijos į pokyčius* subskalės teiginius; *organizacijos misijos* skalės *subskalės vizijos* teiginius; *organizacijos darnumas* skalės *vertybių pripažinimo* subskalės teiginius bei *organizacijos įsitraukimas* skalės įgaliojimo suteikimo ir *vystymosi galimybės* subskalių teiginius. Tačiau teiginiai nepergrupuojami, nes, atsižvelgiant į tai, kad faktorinės analizės metodu gauti rezultatai visada yra negalutiniai ir labiau nuspėjami, palyginti su gautais rezultatais, kai nepriklausomasis kintamasis matuojamas tiesiogiai. Iš esmės faktorinė analizė leidžia patikrinti turimus duomenis ir tai, kurią dispersijos dalį paaiškina kiekvienas veiksnys. Be to, daroma prielaida, kad subskalių teiginių išsibarstymui įtakos gali turėti respondentai iš skirtingų organizacijų, juo labiau kad tiriamos organizacijos yra tarptautinės, jose dirba įvairių tautybių darbuotojai.

20–22 lentelėse pateikti vadovo emocinio intelekto faktorizacijos rezultatai. Išsamūs vadovo emocinio intelekto faktorizacijos rezultatai pateikti 7 priede.

Organizacijos vadovo emocinio intelekto sklalės *savęs valdymas* duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai pateikti 25 paveiksle. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad KMO kriterijaus reikšmė yra 0,696 ($> 0,6$), todėl turimiems duomenims faktorinę analizę galima taikyti. Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta chi kvadrato reikšmė (6685,413) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksnių $p < 0,05 = 0,000$. Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei.

SAVĖS VALDYMAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6685,413
	df	231
	Sig.	,000

25 pav. Vadovo emocinio intelekto *savęs valdymas* skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

20 lentelėje pateikti pasuktosios faktorių matricos duomenys. Faktorinės analizės matricoje reikšmingi faktorių svoriai arba kintamųjų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės paryškintos.

20 lentelė. Savęs valdymo skalės pasuktoji faktorių matrica

Savęs valdymas	Faktorių grupės			
	1	2	3	4
Valdo savo laiką, energiją ir gebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų	,315	,330	,059	,789
Siekia nuolat mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius	,698	,146	,493	,305
Net esant įtampai, stresui, geba išlaikyti pusiausvyrą ir tęsti savo veiklą	,178	,221	,637	,612
Geba konstruktyviai spręsti su pokyčiais susijusius klausimus	,116	,746	,300	,474
Kilus tarpasmeniniam konfliktui, valdo ir kontroliuoja savo emocijas bei elgesį	,424	-,015	,861	-,040
Yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar praranda kontrolę	-,005	,459	,812	,202
Būdamas liūdnas, retai kada pyksta ant kitų ar parodo jiems savo susierzinimą (pvz., nekelia balso, netampa nekantrus su kitais)	,373	,157	,688	,246
Laikosi aukštų asmeninio ir profesinio sąžiningumo standartų	,306	,276	,475	,648
Yra sąžiningas ir atviras	,301	,895	,112	,148
Kuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	,378	,840	,188	,136
Tarpasmeniniuose santykiuose yra atviras, sąžiningas ir tiesus	,555	,723	,035	,133
Renka ir panaudoja turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	,672	,338	,268	,453
Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jų siekdamas	,622	,493	-,026	,514
Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	,764	,397	,156	,276
Geba nuolat siekti nustatytų tikslų mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą dėka	,760	,388	,246	,256
Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to prireikia	,425	,488	,446	,378
Laiku ir kokybiškai vykdo užduotis, projektus ir pavedimus	,724	,522	,219	-,070
Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	,723	,262	,471	-,216
Siekdamas suprasti ir išspręsti kilusius klausimus bei problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	,818	,104	,230	,309
Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir atlieka konkrečius veiksmus	,841	,180	,206	,286
Prieš priimdamas sprendimą apsversto daugelį įvairių variantų	,609	,550	,157	,253
Laikosi priimto sprendimo ar veiksmų plano, jei jis teisingas	,131	,707	,277	,353

Analizuojant vadovo EI *savęs valdymo* skalės pasuktąją faktorių matricą, matyti, kad išsiskyrė 4 faktorių grupės. Į pirmąjį faktorių patenka dešimt skalės teiginių, kurių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,609 iki 0,841 (šių teiginių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės lentelėje paryškintos). Mažiausią reikšmę ($KMO < 0,5$) čia turi šie teiginiai: *net esant įtampai, stresui geba išlaikyti pusiausvyrą ir tęsti savo veiklą* ($\lambda_{ij} = 0,178$); *geba konstruktyviai spręsti su pokyčiais susijusius klausimus* ($\lambda_{ij} = 0,116$); *yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar praranda kontrolę* ($\lambda_{ij} = -0,005$); *laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei jis teisingas*. Į antrąjį faktorių patenka šeši skalės teiginiai, kurių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,488 iki 0,895 (šios reikšmės lentelėje paryškintos). Į trečiąjį faktorių patenka teiginiai, kurių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės – nuo 0,637 iki 0,861. Į ketvirtąjį faktorių patenka tik du teiginiai, kurių reikšmės atitinkamai yra 0,789 ir 0,648. Iš 18 lentelės koreliacijos koeficientų reikšmių analizės taip pat matyti, kad nemažai teiginių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės žemos ($KMO < 0,5$) ir teiginiai nepatenka į *savęs valdymo* skalę.

26 paveiksle pateikti vadovo emocinio intelekto skalės *santykių valdymas* duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad KMO kriterijaus reikšmė yra 0,665 ($> 0,6$), todėl turimiems duomenims faktorinę analizę galima taikyti. Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta chi kvadrato reikšmė (8468,806) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksnių $p < 0,05 = 0,000$. Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei.

SANTYKIŲ VALDYMAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,665
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8468,806
	df	300
	Sig.	,000

26 pav. Vadovo emocinio intelekto *santykių valdymo* skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

Šios skalės pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti 21 lentelėje. Faktoriinės analizės matricoje reikšmingi faktorių svoriai, t. y. kintamųjų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės, atitinkančios nustatytas ribas, paryškinti.

21 lentelė. Santykių valdymo skalės pasuktoji faktorių matrica

Santykių valdymas	Faktorių grupės			
	1	2	3	4
Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, jie leidžia įgyvendinti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	,387	,187	,840	,209
Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek ir už jos ribų	,349	,081	,841	,304
Kuria, plėtoja ir palaiko platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje bei išorėje (pvz., vidurinės grandies vadovų, darbuotojų, klientų)	,139	,589	,676	,018
Veiksmingai užmezga ir puoselėja santykius bei partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų	,281	,198	,419	,796
Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais, kitais organizacijos žmonėmis	,236	,700	,285	,446
Derasi ir veiksmingai sprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	,337	,669	,253	,245
Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	,652	,333	,595	-,040
Objektyvus ir sąžiningas analizuodamas problemą	,318	,824	,399	,021
Taktiškas ir pasiryžęs išklausyti kiekvieną, suteikia galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pateikti savo požiūrį	,233	,929	-,022	,065
Geba taip koordinuoti situaciją, kad kiekvienas į problemą galėtų pažvelgti plačiau	,270	,841	,388	,001
Taktiškai išsako savo nuomonę ir aspektus, su kuriais nesutinka	,363	,726	,453	-,178
Taiko tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą, padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	,202	,877	,047	,236
Taip perteikia savo idėjas, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	,259	,581	,641	,153
Bendraudamas siekia paskatinti kitus įsipareigoti, paremti jo idėjas, pasiūlymus, nuomonę	,633	,478	,306	,297
Įtikina kitus pamatyti savo požiūrį ir idėjas	,415	,289	,653	,248
Imasi veiksmų, kurie rodo dėmesį kitų žmonių jausmams ir poreikiams	,663	,574	,260	-,133
Stengiasi domėtis, kaip jaučiasi kiti	,745	,472	,272	,016
Tolerantiškas individualiems žmonių skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos), su visais elgiasi vienodai sąžiningai	,608	,610	,358	-,053
Rodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir gebėjimais	,725	,509	,120	,125
Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą ir mokymus	,872	,173	,308	,183
Vadovauja kitiems, akcentuodamas jų gerąsias savybes	,895	,200	,190	,186

Santykių valdymas	Faktorių grupės			
	1	2	3	4
Motyvuoja, padrašina ir paremia žmones, kurie priklauso vieni nuo kitų įgyvendindami užduotis, vykdydami projektus, pavedimus	,849	,376	,251	,044
Sukuria ir palaiko bendradarbiavimą bei paramą pagrįstus darbo santykius su kitais	,816	,045	,291	,405
Gerbia kitų idėjas, gebėjimus ir indėlį, nuoširdžiai domisi kitų pasiūlymais bei rūpesčiais	,747	,310	,364	,095
Padedą kitiems vykdyti užduotis, siekiant komandos tikslų	,635	,245	,592	,080

Analizuojant vadovo EI *santykių valdymo* skalės pasuktąją faktorių matricą matyti, kad išsiskyrė 4 faktorių grupės. Daugiausia šios skalės teiginių, atitinkančių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmių nustatytas ribas, patenka į pirmąjį faktorių. Šio faktoriaus lentelėje pažymėtų teiginių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,608 iki 0,895. Į antrąjį faktorių patenka septyni teiginiai (λ_{ij} 0,699–929). Į trečiąjį faktorių – tik trys teiginiai, jų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,676 iki 0,841. Į ketvirtąjį faktorių patenka tik vienas teiginys – *veiksmingai užmezga ir puoselėja santykius bei partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų* (λ_{ij} = 0,796).

Organizacijos vadovo emocinio intelekto skalės *komunikacija* duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai pateikti 27 paveiksle. Iš pateiktų rezultatų matyti, kad KMO kriterijaus reikšmė yra 0,720 (> 0,6), todėl turimiems duomenims faktorinę analizę galima taikyti. Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta chi kvadrato reikšmė (4599,689) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksmų $p < 0,05 = 0,000$. Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei.

KOMUNIKACIJA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4599,689
	df	120
	Sig.	,000

27 pav. Vadovo emocinio intelekto *komunikacijos* skalės duomenų tinkamumo faktorinei analizei tyrimo rezultatai

Komunikacijos skalės pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti 22 lentelėje. Faktorinės analizės matricoje reikšmingi faktorių svoriai, t. y. kintamųjų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės, atitinkančios nustatytas ribas, lentelėje paryškinti.

22 lentelė. Komunikacijų skalės pasuktoji faktorių matrica

Komunikacija	Faktorių grupės		
	1	2	3
Aiškiai ir glaustai reiškia mintis bei idėjas raštu	,058	,200	,858
Laiku informuoja kitus	,208	,749	,261
Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	,016	,566	,729
Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	,377	,117	,794
Aiškiai ir įtikinamai pristato grupėms individualų ir organizacijos požiūrius	,494	,053	,795
Geba užtikrintai, aiškiai ir logiškai struktūruotai rengti pristatymus žodžiu	,316	,593	,515
Dėmesingai išklauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	,691	,537	,299
Vertina kitų žmonių darbą ir patirtį, aptaria jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų rengimo	,725	,545	,274
Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, siekdamas bendro supratimo	,248	,905	,152
Skiria laiko kitiems išklaudyti ir suprasti	,901	,250	,143
Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais verta dalintis su kitais darbuotojais	,583	,150	,727
Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	,479	,846	-,025
Padedą kitiems, suteikdamas naudingų patarimų ir rekomendacijų	,875	,255	,282
Geba klaidas ir nesėkmes paversti mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	,641	,634	,230
Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jei jos susijusios su jų pareigomis	,850	,266	,285
Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, o ne išankstiniu nusistatymu	,651	,538	,389

Iš lentelėje pateiktų *komunikacijos* skalės rodiklių matyti, kad išsiskyrė 3 faktorių grupės. Daugiausia šios skalės teiginių, atitinkančių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmių nustatytas ribas, patenka į pirmąjį faktorių. Šio faktoriaus lentelėje pažymėtų teiginių koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,641 iki 0,901. Į antrąjį faktorių patenka keturi teiginiai (λ_{ij} 0,593–905). Į trečiąjį faktorių patenka penki teiginiai, jų koreliacijos koeficientų λ_{ij} reikšmės varijuoja nuo 0,727 iki 0,858.

3.1.3. Organizacinės kultūros organizacijoje raiškos nustatymas

Apdorojant OK raiškos empirinio tyrimo duomenis skaičiuotas *vidurkis*, *mediana*, *moda*, *standartinis nuokrypis*. *Vidurkis* (angl. *mean*), arba vidutinė duomenų aibės reikšmė (taškas, vidutiniškai artimiausias visoms duomenų aibės reikšmėms), nustatomas kaip visų matuojamų požymių reikšmių suma, padalinta iš susumuotų reikšmių skaičiaus. Vidurkis yra labiausiai paplitusi duomenų padėties charakteristika, skaičiuojamas tik kiekybiniais kintamiesiems. *Moda* (angl. *mode*) – tai dažniausiai duomenų aibėje pasikartojanti reikšmė. *Mediana* – tai tokia požymio reikšmė, kuri skiria sutvarkytą (suranguotą) duomenų aibę perpus taip, kad viena visų reikšmių pusė yra mažesnė nei mediana, kita – didesnė. Taigi pirmas žingsnis, nustatant medianą, yra visų reikšmių surikiavimas (surangavimas) didėjimo arba mažėjimo tvarka. Empirinė mediana yra dažnai naudojama skaitinė duomenų charakteristika. Analizuojant kiekybinius kintamuosius svarbu, kaip kintamojo reikšmės išsisklaido apie vidurkį: jos grupuojasi arti vidurkio ar yra linkusios nuo vidurkio nutolti. Kintamojo reikšmių sklaidą įvertina sklaidos matas (Janilionis, 2015). Šiuo atveju pasirinktas standartinis nuokrypis, t. y. standartinė statistikos paklaida. Kuo mažesnė standartinė paklaida, tuo labiau statistika koncentruota apie vidurkį.

Organizacinė kultūra organizacijose įvertinama remiantis gautais empirinio tyrimo rodikliais (7 priedas). Remiantis sudaryta OK formavimo, pasitelkiant vadovo EI, metodiką, OK vertinama pagal keturias skales, kurių kiekvieną sudaro trys subskalės, t. y. iš viso tirta 12 subskalių (23 lentelė).

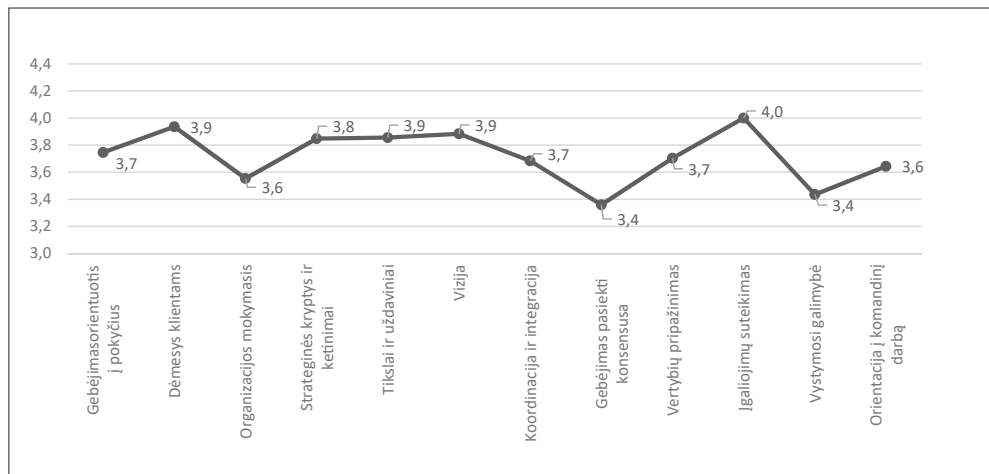
Vidurkis analizuojamu atveju gali svyruoti nuo 1 iki 5, kur vienetą reiškia visišką nepritarimą, penketą – visišką pritarimą. Gautos vidurkio reikšmės svyruoja nuo 3,36 iki 4,00. Tai leidžia teigti, kad respondentai yra linkę sutikti su subskalėse pateiktais teiginiais. Pateiktos standartinio nuokrypio reikšmės rodo, kad nėra didelių nuokrypių nuo vidurkio, nes modos ir medianos reikšmės artimos vidurkiui. Žemiausi vidurkiai gauti skalės *organizacijos misija* subskalėje *gebėjimas pasiekti konsensą* ($V - 3,360$), tai rodo, kad respondentai linkę tik iš dalies pritarti šios subskalės teiginiais. *Organizacijos įsitraukimas* skalės subskalėje *vystymosi galimybės* vidurkio reikšmė ($V - 3,436$) rodo, kad tik iš dalies pritariama pateiktiesiems subskalės teiginiais.

Remiantis gautais rezultatais, galima įvertinti tirtų organizacijų OK raišką (28 pav.).

Galima teigti, kad organizacinė kultūra formuojama išskirtų subskalių pagrindu. Analizuojant pateiktus rodiklius matyti, kad respondentai aukščiausiai vertina šias OK subskales: įgaliojimų suteikimas (vidurkis 4,0); *tikslai ir uždaviniai*, *vizija bei dėmesys klientams* (vidurkis 3,9). Žemiausias įvertinimas matomas subskalėse *gebėjimas pasiekti konsensą* ir *vystymosi galimybės* (vidurkis 3,4). Didesnis dėmesys formuojant OK turėtų būti skiriamas gebėjimo orientuotis į pokyčius, organizacijos mokymosi, koordinacijos ir integracijos, gebėjimo pasiekti konsensą, vertybių pripažinimo, vystymosi galimybių ir orientacijos į komandinį darbą subskalėms; čia

23 lentelė. Organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimas

OK skalės ir subskalės	Vidurkis	Mediana	Moda	Std. nuokrypis	Suma
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis					
1.1 Gebėjimas orientuotis į pokyčius	3,746	4	4	0,9794	592
1.2. Dėmesys klientams	3,936	4	4	0,7336	622
1.3. Organizacijos mokymasis	3,554	4	4	1,0884	562
2. Organizacijos misija					
2.1. Strateginės kryptys ir ketinimai	3,848	4	4	0,9602	608
2.2. Tikslai ir uždaviniai	3,856	4	4	0,9488	609
2.3. Vizija	3,884	4	4	0,9196	614
3. Organizacijos darnumas (koordinacija)					
3.1. Koordinacija ir integracija	3,684	4	4	0,9256	582
3.2. Gebėjimas pasiekti konsensusą	3,36	4	4	1,1704	531
3.3 Vertybių pripažinimas	3,704	4	4	0,9744	585
4. Organizacijos išitraukimas (dalyvavimas)					
4.1. Įgaliojimų suteikimas	4,000	4	4	0,785	632
4.2 Vystymosi galimybė	3,436	3	3	0,9218	543
4.3 Orientacija į komandinį darbą	3,644	4	4	1,0964	576



28 pav. Organizacinės kultūros raiška

vidurkio reikšmės svyruoja nuo 3,4 iki 3,7. Tačiau atsižvelgiant į gautą modą, t. y. dažniausiai pasikartojančią reikšmę, tik vienoje *vystymosi galimybės* subskalėje ji lygi 3,0, todėl jai ir siūloma skirti didžiausią dėmesį formuojant OK.

3.1.4. Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą nustatymas

Organizacijos vadovas formuojant OK vaidina pagrindinį vaidmenį. Išsamiau šis vadovo vaidmuo aprašytas teorinėje darbo dalyje (1.6 skyrius). Vidurinės grandies vadybininkai nustato pagrindines elgesio taisykles ir normas, remiantis vadovų pareiškimais ir jų elgesio modeliais konkrečiose situacijose. Šios normos ir taisyklės taikomos visuose organizacijos žemesniuose lygiuose. Tiek seni, tiek ir nauji darbuotojai sužino, koks elgesys labiausiai pageidaujamas. Pavyzdžiui, ar skatinama prisiimti riziką; kiek laisvės suteikiama darbuotojams sprendžiant klausimus, susijusius su jų tiesioginiu darbu; kokie išvaizdos reikalavimai; kokiais kriterijais remiasi atlygio sistema ir t. t. Nagrinėjant vadovo vaidmenį, formuojant OK, svarbu nustatyti, kaip darbuotojai vertina esamą aplinką savo darbo vietoje, ir kokia situacija, jų nuomone, organizacijoje turėtų būti. Tuo tikslu ir apklausti tirtų organizacijų vadovai bei vadybininkai. Taikant sudarytą OK formavimo pasitelkiant vadovo EI metodiką, vadovo vaidmuo formuojant OK vertinamas pagal šešias skales, kurių bendras teiginių skaičius – 58 teiginiai. Remiantis apklausos duomenimis, apskaičiuota: vidurkis, mediana, moda, standartinis nuokrypis ir suma. Skaičiavimo rezultatai pateikti 8 priede.

Gautos vidurkių reikšmės rodo, kad organizacijoje atpažįstamos visos išvardytos savybės: skatinama rizika ir novatoriškumas ($V = 3,68$); analitiškumas ir dėmesys detalėms ($V = 3,89$) ir t. t. Labiausiai šioje skalėje išryškėja tai, kad organizacijos veikloje visada pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjusios taisyklės ($V = 4,06$). Atliktas Kruskalio-Wallisio testas atskleidė, kad vidurkių reikšmių skirtumams įtakos turi respondentai iš skirtingų organizacijų. Imčių skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi jei p reikšmė $\leq 0,05$ (reikšmingi duomenys paryškinti) (24 lentelė). Gauti rezultatai atskleidžia, kad organizacijos A respondentai labiau sutinka su teiginiu, kad *yra skatinami rizikuoti ir būti novatoriški* ($VR = 85,88$), nei B organizacijos respondentai ($VR = 64,43$), atitinkamai p reikšmė yra $0,005 < 0,005$. B organizacijoje labiau pritariama teiginiui iš Jūsų laukiama gerų rezultatų, tačiau *neskiriamas dėmesys metodams, skatinantiems šių rezultatų siekti* ($VR = 110,43$) nei A organizacijoje ($VR = 66,41$), $p = 0,000 < 0,05$. A organizacijoje labiau pritariama teiginiui, kad *vadovybei priimant sprendimus visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones* ($VR = 85,00$) nei B organizacijoje ($VR = 66,52$), $p = 0,08 < 0,05$.

24 lentelė. OK savybių, atpažįstamų organizacijoje, Kruskalio-Walliso testas

Organizacijoje atpažįstamos organizacinės kultūros savybės	Organizacijos	Vidurkio rangai (VR)	p reikšmė
Jūs esate skatinami rizikuoti ir būti novatoriškais	ORGANIZACIJA A	85,88	,005
	ORGANIZACIJA B	64,43	
Jūs skatinami būti analitiški ir dėmesingi detalėms	ORGANIZACIJA A	79,91	,857
	ORGANIZACIJA B	78,54	
Iš Jūsų laukiama gerų rezultatų, tačiau nėra skiriamas dėmesys metodams, skatinantiems šių rezultatų pasiekimą	ORGANIZACIJA A	66,41	,000
	ORGANIZACIJA B	110,43	
Vadovybės sprendimuose visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones	ORGANIZACIJA A	85,00	,008
	ORGANIZACIJA B	66,52	
Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjusios taisyklės	ORGANIZACIJA A	79,68	,932
	ORGANIZACIJA B	79,09	

Organizacijoje labiausiai vertinamos OK charakteristikos yra kontrolė ($V = 3,70$) ir veiksmų suderinamumas ($V = 3,57$). Mažiausiai vertinamos: konfliktų lygis ($V = 3,06$) ir apdovanojimų sistema ($V = 3,22$) (25 lentelė).

Atliktas Kruskalio-Walliso testas atskleidė reikšmingus analizuojamų organizacijų vidurkių skirtumus. Gauti vidurkių rangai ir p reikšmė rodo, kad organizacijoje A labiau vertinama kontrolė ($VR = 86,63$) bei apdovanojimų sistema ($VR = 91,99$), lyginant su B organizacija, kur vidurkių rangai yra žemesni, šiuo atveju p reikšmė yra $0,000 < 0,05$. Reikšmingi pastebėti teiginio konfliktų egzistavimo lygis skirtumai ($p = 0,043 < 0,05$). Vidurkių rangai atskleidžia, kad organizacijoje B ($VR = 90,31$) labiau vertinamas konfliktų egzistavimo lygis nei organizacijoje A ($VR = 74,92$).

25 lentelė. Labiausiai organizacijoje vertinamų OK charakteristikų Kruskalio-Walliso testas

Organizacijoje labiausiai vertinamos organizacinės kultūros charakteristikos	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Rizikos laipsnis (darbuotojo galimybės rizikuoti)	ORGANIZACIJA A	81,41	,373
	ORGANIZACIJA B	74,98	
Veiksmų suderinamumas (atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus)	ORGANIZACIJA A	82,90	,083
	ORGANIZACIJA B	71,47	
Kontrolė (išaiškinamos taisyklės ir instrukcijos bei tikrinama, kaip jų laikomasi)	ORGANIZACIJA A	86,63	,000
	ORGANIZACIJA B	62,66	

Organizacijoje labiausiai vertinamos organizacinės kultūros charakteristikos	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Konfliktų egzistavimo lygis (kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, ar jis turi teisę konfliktuoti)	ORGANIZACIJA A	74,92	,043
	ORGANIZACIJA B	90,31	
Apdovanojimų sistema (pateikiamos nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami ir kaip tai fiksuojama)	ORGANIZACIJA A	91,99	,000
	ORGANIZACIJA B	50,01	

Organizacijoje vadovaujamosi ir pritariama beveik visoms išskirtoms vertybėms, čia vidurkių reikšmės svyruoja nuo 3,81 iki 4,60. Išskyrus *teisių lygybę*, kur vidurkio reikšmė yra 3,39 (26 lentelė). Tačiau, atsižvelgiant į gautą modą (8 priedas), didžioji dalis apklaustųjų vadovaujasi šia vertybe. Vis dėlto dalis respondentų linkę nepritari ti tam, kad yra vadovaujamosi šia vertybe, tai galima paaiškinti tuo, kad apklausoje dalyvavo respondentai iš skirtingų organizacijų.

26 lentelė. Organizacijoje pripažįstamų vertybių Kruskalio-Wallisio testas

Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujamosi ir kurioms pritariama	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Teisingumas	ORGANIZACIJA A	90,49	,000
	ORGANIZACIJA B	53,55	
Draugiškumas	ORGANIZACIJA A	96,75	,000
	ORGANIZACIJA B	38,76	
Profesionalumas	ORGANIZACIJA A	86,77	,000
	ORGANIZACIJA B	62,34	
Karjeros siekimas	ORGANIZACIJA A	95,44	,000
	ORGANIZACIJA B	41,86	
Pagarba	ORGANIZACIJA A	97,12	,000
	ORGANIZACIJA B	37,89	
Sąžiningumas	ORGANIZACIJA A	98,06	,000
	ORGANIZACIJA B	35,66	
Įsipareigojimas	ORGANIZACIJA A	90,37	,000
	ORGANIZACIJA B	53,83	
Tolerancija	ORGANIZACIJA A	89,03	,000
	ORGANIZACIJA B	57,00	
Lojalumas	ORGANIZACIJA A	86,50	,001
	ORGANIZACIJA B	62,96	
Pareigingumas	ORGANIZACIJA A	83,36	,061
	ORGANIZACIJA B	70,39	

Organizacijos vertybės, kuriomis vadovaujama ir kurioms pritariama	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Efektyvumas	ORGANIZACIJA A	83,35	,055
	ORGANIZACIJA B	70,41	
Atsakomybė	ORGANIZACIJA A	82,71	,112
	ORGANIZACIJA B	71,91	
Teisių lygybė	ORGANIZACIJA A	90,28	,000
	ORGANIZACIJA B	54,04	

Atliktas Kruskalio-Wallisio testas atskleidė, kad respondentai iš skirtingų organizacijų linę skirtingai rinktis, kuriomis vertybėmis vadovaujama ir kurioms pritariama, p reikšmė dažnu atveju yra $0,000 < 0,05$, tai rodo, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Vidurkių rangai atskleidžia, kad organizacijoje A, lyginant su organizacija B, labiau vadovaujama ir pritariama šioms vertybėms: *teisingumo, draugiškumo, profesionalumo, karjeros siekio, pagarbos, sąžiningumo, išsipareigojimo, tolerancijos, lojalumo, teisių lygybės*.

Organizacijose tik iš dalies pritariama tam, kad vadovas yra viršininkas ($V - 3,35$), skatintojas ($V - 3,26$) ar ugdytojas ($V - 3,30$) (27 lentelė). Organizacijose labiausiai išryškėja vadovo kaip patarėjo vaidmuo. Atlikus Kruskalio-Wallisio testą nustatyta, kad reikšmingai skiriasi būtent patarėjo vaidmens $p = 0,00 < 0,05$ vidurkiai. Vidurkių rangai atskleidžia, kad organizacijos A ($VR - 87,63$) darbuotojai savo vadovą labiau linę vertinti kaip patarėją nei organizacijos B ($VR - 60,30$) darbuotojai.

27 lentelė. Vadovo vaidmens organizacijoje vertinimo Kruskalio-Wallisio testas

Vadovo vaidmuo organizacijoje	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Viršininkas (Jūs esate raginami ir Jums yra nurodoma, ką reikia atlikti)	ORGANIZACIJA A	78,05	,521
	ORGANIZACIJA B	82,94	
Skatintojas (Jūs esate visada pasirengę padėti, tačiau galutinis žodis priimant sprendimą visada yra vadovo)	ORGANIZACIJA A	79,09	,847
	ORGANIZACIJA B	80,47	
Ugdytojas (Jūs patys priimate sprendimus, kurie dažnai daro poveikį ne tik komandos darbui, bet ir visai organizacijai)	ORGANIZACIJA A	80,31	,712
	ORGANIZACIJA B	77,59	
Patarėjas (Jūs patys priimate sprendimus, tačiau Jums dažnai reikalingas vadovo patarimas)	ORGANIZACIJA A	87,63	,000
	ORGANIZACIJA B	60,30	

Gautos vidurkių reikšmės atskleidžia, kad vadovas labiausiai dalyvauja šiuose OK formavimo etapuose: esamos OK ištyrimo ($V - 3,70$); naujos OK vizijos kūri-

mo ($V = 4,06$); detalaus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimo ($V = 3,90$); visų darbuotojų įtraukimo į pokyčių sistemą ($V = 4,13$); darbuotojų skatinimo ir motyvavimo ($V = 3,95$); darbuotojų supažindinimo su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimo ($V = 4,03$). Tik iš dalies pritariama tam, kad vadovas dalyvauja: plėtojant socializacijos sistemą ($V = 3,16$); tikrinant naują organizacinę kultūrą organizacijos veikloje ($V = 3,18$) bei įtvirtinant naują organizacinę kultūrą ($3,58$).

Vadovo dalyvavimo formuojant OK vertinimas pateiktas 28 lentelėje. Atliktas Kruskalio-Wallisio testas atskleidė, kad reikšmingai skiriasi tik kelių pateiktų teiginių vidurkiai. p reikšmė ir vidurkių rangai atskleidžia, kad organizacijoje A labiau pritariama, kad vadovas dalyvauja nustatant esamą OK ($VR = 85,77$; $p = 0,003 < 0,05$), skatinant ir motyvuojant darbuotojus ($VR = 88,07$; $p = 0,007 < 0,05$), lyginant su B organizacija, kurioje vidurkių rangai žemesni.

28 lentelė. Vadovo dalyvavimo formuojant OK Kruskalio-Wallisio testas

Organizacinės kultūros formavimo etapai, kuriuose organizacijos vadovas daugiausia dalyvauja	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	ORGANIZACIJA A	85,77	,003
	ORGANIZACIJA B	64,68	
Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	ORGANIZACIJA A	76,19	,100
	ORGANIZACIJA B	87,31	
Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	ORGANIZACIJA A	76,00	,094
	ORGANIZACIJA B	87,78	
Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	ORGANIZACIJA A	77,82	,416
	ORGANIZACIJA B	83,47	
Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	ORGANIZACIJA A	75,87	,095
	ORGANIZACIJA B	88,07	
Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	ORGANIZACIJA A	85,65	,007
	ORGANIZACIJA B	64,98	
Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	ORGANIZACIJA A	75,92	,120
	ORGANIZACIJA B	87,96	
Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	ORGANIZACIJA A	75,30	,058
	ORGANIZACIJA B	89,41	
Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	ORGANIZACIJA A	81,15	,456
	ORGANIZACIJA B	75,61	

Dažniausia organizacijose taikomi metodai formuojant ir palaikant OK yra vadovo lyderio pozicijos laikymasis ($V = 3,73$), karjeros galimybių sudarymas ir darbo saugumo užtikrinimas ($V = 3,97$), komandos darnumo siekimas ($V = 3,96$). Rečiausiai

organizacijose taikomi metodai formuojant ir palaikant OK yra normų ir vertybių perdavimas bei jų laikymasis bendraujant su darbuotojais ($V = 3,40$), teisingos atlyginimo sistemos taikymas ($V = 3,55$), mokymosi ir tobulėjimo galimybių darbuotojams sudarymas ($V = 3,09$), darbuotojų skatinimas nuolat keistis informacija ($V = 3,40$) ir dalyvauti priimant sprendimus ($V = 3,54$). Organizacijoje taikomų OK formavimo metodų vertinimas pateiktas 29 lentelėje.

29 lentelė. Organizacijoje taikomų OK formavimo metodų Kruskalio-Walliso testas

Metodai, taikomi organizacijoje, formuojant organizacinę kultūrą	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Organizacijos istorijos tęsimas	ORGANIZACIJA A	81,91	,286
	ORGANIZACIJA B	73,82	
Bendravimo su organizacijos herojais ir kitais nariais skatinamas	ORGANIZACIJA A	85,18	,008
	ORGANIZACIJA B	66,10	
Vadovo lyderio pozicijos (vadovaujančiojo vaidmens) laikymasis	ORGANIZACIJA A	93,59	,000
	ORGANIZACIJA B	46,21	
Normų ir vertybių perdavimas bei jų laikymasis bendraujant su darbuotojais	ORGANIZACIJA A	82,66	,158
	ORGANIZACIJA B	72,04	
Teisingos atlyginimo sistemos taikymas	ORGANIZACIJA A	95,77	,000
	ORGANIZACIJA B	41,07	
Karjeros galimybių suteikimas ir darbo saugumo užtikrinimas	ORGANIZACIJA A	85,14	,010
	ORGANIZACIJA B	66,19	
Naujų darbuotojų priėmimas, jų socializacija ir viskuo aprūpinimas	ORGANIZACIJA A	96,71	,000
	ORGANIZACIJA B	38,85	
Mokymosi ir tobulėjimo galimybių darbuotojams suteikimas	ORGANIZACIJA A	80,45	,677
	ORGANIZACIJA B	77,27	
Darbuotojų nuolat keistis informacija skatinimas	ORGANIZACIJA A	82,37	,197
	ORGANIZACIJA B	72,71	
Darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus skatinimas	ORGANIZACIJA A	84,72	,016
	ORGANIZACIJA B	67,17	
Komandos darnumo siekimas	ORGANIZACIJA A	91,59	,000
	ORGANIZACIJA B	50,96	

Atliktas Kruskalio-Walliso testas atskleidė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi šių teiginių vidurkiai: bendravimo su organizacijos herojais ir kitais nariais skatinamas ($p = 0,008 < 0,05$); vadovo lyderio pozicijos (vadovaujančiojo vaidmens) laikymasis ($p = 0,000 < 0,05$); teisingos atlyginimo sistemos taikymas ($p = 0,000 < 0,05$); karjeros

galimybių sudarymas ir darbo saugumo užtikrinimas ($p = 0,010 < 0,05$); naujų darbuotojų priėmimas, jų socializacija ir aprūpinimas ($p = 0,000 < 0,05$); darbuotojų dalyvavimo priimanč sprendimus skatinimas ($p = 0,016 < 0,05$), komandos darnumo siekimas ($p = 0,00 < 0,05$). Vidurkių rangai atskleidžia, kad visais atvejais organizacijoje *A* labiau sutinkama su išvardytais teiginiais nei organizacijoje *B*. Organizacijoje *A* vidurkių rangai svyruoja nuo 84,72 iki 96,71, tuo tarpu organizacijoje *B* – nuo 38,85 iki 67,17. Galima teigti, kad organizacija *A* aktyviau taiko šiuos metodus organizacijoje formuojant OK nei organizacija *B*.

3.1.5. Organizacijos vadovo emocinio intelekto vertinimas

Vadovo emocinio intelekto vertinimo rezultatai pateikti 28 lentelėje. Išsamūs EI vertinimo duomenys (apskaičiuoti pagal visus klausimyno teiginius) pateikti 8 priede. Pateikti duomenys atskleidžia, kad pritariama visoms vadovo EI įvertinimo skalėms. Palankiausiai respondentai linkę vertinti vadovo *savęs valdymo* ($V - 4,16$) ir *komunikacijos* ($V - 4,07$) skales, šiek tiek mažesnis yra *santykių valdymo* skalės vidurkis ($V - 3,98$) (30 lentelė).

30 lentelė. Vadovo emocinio intelekto vertinimas

Vadovo EI	Vidurkis	Mediana	Moda	Std. nuokrypis	Suma
Savęs valdymas	4,16	4,0	4	0,731	659
Santykių valdymas	3,98	4,0	4	0,850	629
Komunikacija	4,07	4,0	4	0,872	644

Vadovo EI kompetencijų reikšmingumui įvertinti atlikto Kruskalio-Wallisio testo rezultatai pateikti 29–30 lentelėse. Testo rezultatai atskleidė reikšmingus vidurkių skirtumus analizuojamose vadovo EI skalėse. Pastebima, kad visų pateiktų teiginių *savęs valdymo* skalėje vidurkių skirtumai reikšmingai skiriasi, čia p reikšmė svyruoja nuo 0,000 iki 0,046, kas rodo, kad skirtingose organizacijose respondentai skirtingai vertina pateiktus teiginius *savęs valdymo* skalėje (31 lentelė). Vidurkių rangai atskleidžia, kad organizacijoje *A*, remiantis vadovo *savęs valdymo* skalės rezultatais, respondentai linkę labiau sutikti su pateiktais teiginiais nei organizacijoje *B*.

31 lentelė. Vadovo EI savęs valdymo skalės Kruskalio-Wallisio testas

Savęs valdymas	Organizacijos	Vidurkio rangai	p reikšmė
Valdo savo laiką, energiją ir sugebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų	ORGANIZACIJA A	92,22	,000
	ORGANIZACIJA B	49,47	
Nuolat siekia mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius	ORGANIZACIJA A	90,35	,000
	ORGANIZACIJA B	53,88	
Net ir esant įtampai ir stresui sugeba išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą	ORGANIZACIJA A	87,84	,000
	ORGANIZACIJA B	59,80	
Geba konstruktyviai spręsti pokyčių klausimus	ORGANIZACIJA A	91,36	,000
	ORGANIZACIJA B	51,50	
Iškylus tarpasmeniniam konfliktui, valdo ir kontroliuoja savo emocijas ir elgesį	ORGANIZACIJA A	83,53	,046
	ORGANIZACIJA B	69,99	
Yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar netenka kontrolės	ORGANIZACIJA A	87,94	,000
	ORGANIZACIJA B	59,56	
Būdamas liūdnas, retai kada pyksta ant kitų ar parodo jiems savo susierzinimą (pvz., nekelia balso arba netampa nekantrus su kitais)	ORGANIZACIJA A	85,18	,003
	ORGANIZACIJA B	66,10	
Rodo ir laikosi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų	ORGANIZACIJA A	89,40	,000
	ORGANIZACIJA B	56,13	
Yra sąžiningas ir atviras	ORGANIZACIJA A	94,85	,000
	ORGANIZACIJA B	43,24	
Sukuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	ORGANIZACIJA A	97,06	,000
	ORGANIZACIJA B	38,03	
Tarpasmeniniuose santykiuose palaiko atvirumą, sąžiningumą	ORGANIZACIJA A	93,69	,000
	ORGANIZACIJA B	45,99	
Surenka ir panaudoja turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	ORGANIZACIJA A	89,73	,000
	ORGANIZACIJA B	55,33	
Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti	ORGANIZACIJA A	91,56	,000
	ORGANIZACIJA B	51,02	
Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	ORGANIZACIJA A	88,44	,000
	ORGANIZACIJA B	58,39	
Geba nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą	ORGANIZACIJA A	88,86	,000
	ORGANIZACIJA B	57,39	
Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia	ORGANIZACIJA A	94,03	,000
	ORGANIZACIJA B	45,19	
Laiku ir kokybiškai įvykdo užduotis, projektus ir pavedimus	ORGANIZACIJA A	92,21	,000
	ORGANIZACIJA B	49,48	
Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	ORGANIZACIJA A	89,96	,000
	ORGANIZACIJA B	54,79	

Savęs valdymas	Organizacijos	Vidurkių rangai	p reikšmė
Siekdamas suprasti ir išspręsti iškilusius klausimus ir problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	ORGANIZACIJA A	85,35	,006
	ORGANIZACIJA B	65,69	
Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir kuria konkrečius veiksmus	ORGANIZACIJA A	85,18	,008
	ORGANIZACIJA B	66,07	
Prieš priimdamas sprendimą siūlo ir apsvarsto daugelį įvairių variantų	ORGANIZACIJA A	91,37	,000
	ORGANIZACIJA B	51,47	
Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas	ORGANIZACIJA A	93,39	,000
	ORGANIZACIJA B	46,70	

Atliktas vadovo EI *santykių valdymo* kompetencijos Kruskalio-Walliso testas atskleidė, kad šioje skalėje beveik visų pateiktų teiginių vidurkiai, lyginant analizuojamas organizacijas, statistiškai skiriasi (32 lentelė). *p* reikšmė svyruoja nuo 0,000 iki 0,042. Vidurkių rangai atskleidžia, kad organizacijoje *A santykių valdymui* skiriamas didesnis dėmesys (*VR* svyruoja nuo 84,09 iki 96,14) nei organizacijoje *B*, kur vidurkių rangai kur kas žemesni (*VR* svyruoja nuo 41,54 iki 68,65).

32 lentelė. Vadovo EI santykių valdymo skalės Kruskalio-Walliso testas

Santykių valdymas	Organizacijos	Vidurkių rangai	p reikšmė
Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	ORGANIZACIJA A	91,61	,000
	ORGANIZACIJA B	50,89	
Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų	ORGANIZACIJA A	92,09	,000
	ORGANIZACIJA B	49,77	
Kuriam, plėtoja ir palaiko platų paramos tinklą tarp svarbiausių asmenų organizacijos viduje	ORGANIZACIJA A	95,35	,000
	ORGANIZACIJA B	42,07	
Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis	ORGANIZACIJA A	91,83	,000
	ORGANIZACIJA B	50,37	
Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais	ORGANIZACIJA A	94,32	,000
	ORGANIZACIJA B	44,50	
Derasi ir veiksmingai išsprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	ORGANIZACIJA A	87,41	,000
	ORGANIZACIJA B	60,81	
Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	ORGANIZACIJA A	85,00	,013
	ORGANIZACIJA B	66,50	

III. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimo rezultatai

Santykių valdymas	Organizacijos	Vidurkių rangai	p reikšmė
Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje	ORGANIZACIJA A	96,14	,000
	ORGANIZACIJA B	40,20	
Yra taktiškas ir pasiryžęs išklausti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pasidalinti savo požiūriu	ORGANIZACIJA A	94,55	,000
	ORGANIZACIJA B	43,96	
Geba sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą	ORGANIZACIJA A	94,84	,000
	ORGANIZACIJA B	43,28	
Taktiškai išsako savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinka	ORGANIZACIJA A	94,82	,000
	ORGANIZACIJA B	43,33	
Panaudoja tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą, padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	ORGANIZACIJA A	95,57	,000
	ORGANIZACIJA B	41,54	
Perteikia ir išreiškia idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	ORGANIZACIJA A	93,29	,000
	ORGANIZACIJA B	46,94	
Bendrauju tokiu būdu, kad paskatintų kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms	ORGANIZACIJA A	92,99	,000
	ORGANIZACIJA B	47,65	
Įtikina ir įkalba kitus pamatyti savo požiūrį ir idėjas	ORGANIZACIJA A	93,39	,000
	ORGANIZACIJA B	46,70	
Imasi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams	ORGANIZACIJA A	91,30	,000
	ORGANIZACIJA B	51,64	
Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti	ORGANIZACIJA A	84,88	,014
	ORGANIZACIJA B	66,79	
Yra tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiasi sąžiningai ir vienodai	ORGANIZACIJA A	89,09	,000
	ORGANIZACIJA B	56,86	
Rodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais	ORGANIZACIJA A	92,80	,000
	ORGANIZACIJA B	48,09	
Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą	ORGANIZACIJA A	84,09	,042
	ORGANIZACIJA B	68,65	
Vadovauja kitiems išskeldamas jų gerąsias savybes	ORGANIZACIJA A	87,05	,001
	ORGANIZACIJA B	61,67	
Motyvuoja, padrąsina ir paremia tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir pavedimus	ORGANIZACIJA A	85,82	,004
	ORGANIZACIJA B	64,57	
Sukuria ir palaiko bendradarbiavimą bei paramą pagrįstus darbinius santykius su kitais	ORGANIZACIJA A	84,62	,022
	ORGANIZACIJA B	67,41	
Gerbia kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį bei nuoširdžiai domisi jų pasiūlymais bei rūpesčiais	ORGANIZACIJA A	83,57	,067
	ORGANIZACIJA B	69,88	

Santykių valdymas	Organizacijos	Vidurkių rangai	p reikšmė
Padeda kitiems vykdyti jų užduotis, siekiant komandos tikslų	ORGANIZACIJA A	88,66	,000
	ORGANIZACIJA B	57,87	

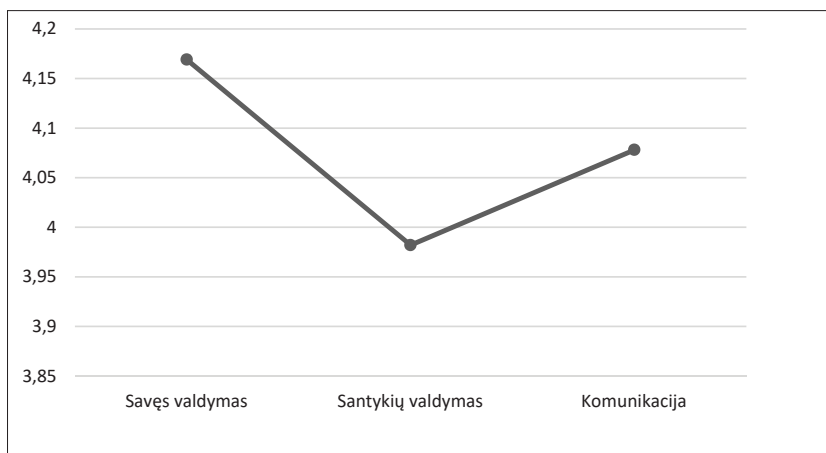
Analizuojant vadovo EI *komunikacijos* skalės atlikto Kruskalio-Wallisio testo rezultatus (33 lentelė) pastebėti reikšmingi kai kurių šios skalės teiginių vidurkių skirtumai. Organizacijoje A respondentai labiau vertina kitų žmonių darbą ir patirtį, aptaria jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų plano rengimo ($VR = 84,38$, $p = 0,029 < 0,05$); skiria laiko išklausyti kitus ir pasistengti juos suprasti ($VR = 90,10$; $p = 0,000 < 0,05$); turi vertingų žinių ir patirties, kuria verta dalintis su kitais ($VR = 85,05$; $p = 0,011 < 0,05$); padeda kitiems, suteikdami naudingų patarimų ir rekomendacijų ($VR = 88,04$; $p = 0,000 < 0,05$); klaidas, nesėkmes ir suklydimus geba paversti mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti darbo efektyvumą ($VR = 86,67$; $p = 0,001 < 0,05$); palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jei šios susijusios su jų pareigomis ($VR = 89,55$; $p = 0,000 < 0,05$). Tuo tarpu organizacijoje B respondentai linkę mažiau sutikti su pateiktais teiginiais, vidurkių rangai čia svyruoja nuo 54,46 iki 67,98.

33 lentelė. Vadovo EI komunikacijos skalės Kruskalio-Wallisio testas

Komunikacija	Organizacijos	Vidurkių rangai	p reikšmė
Aiškiai ir glaustai išreiškia mintis ir idėjas raštu	ORGANIZACIJA A	75,36	,056
	ORGANIZACIJA B	89,28	
Laiku informuoja kitus	ORGANIZACIJA A	83,73	,063
	ORGANIZACIJA B	69,52	
Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	ORGANIZACIJA A	77,91	,447
	ORGANIZACIJA B	83,24	
Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	ORGANIZACIJA A	82,64	,137
	ORGANIZACIJA B	72,10	
Aiškiai ir įtikinamai pristato grupėms individualų ir organizacijos požiūrius	ORGANIZACIJA A	82,75	,140
	ORGANIZACIJA B	71,83	
Užtikrintai daro įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu	ORGANIZACIJA A	83,18	,080
	ORGANIZACIJA B	70,82	
Dėmesingai išklauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	ORGANIZACIJA A	83,74	,057
	ORGANIZACIJA B	69,49	
Vertina darbą ir patirtį kitų žmonių bei aptaria jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų sudarymo	ORGANIZACIJA A	84,38	,029
	ORGANIZACIJA B	67,98	
Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą	ORGANIZACIJA A	79,32	,937
	ORGANIZACIJA B	79,91	
Skiria laiko kitų išklausymui ir supratimui	ORGANIZACIJA A	90,10	,000
	ORGANIZACIJA B	54,46	

Komunikacija	Organizacijos	Vidurkių rangai	p reikšmė
Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais verta dalintis su kitais darbuotojais	ORGANIZACIJA A	85,05	,011
	ORGANIZACIJA B	66,40	
Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	ORGANIZACIJA A	83,84	,056
	ORGANIZACIJA B	69,26	
Padeda kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų	ORGANIZACIJA A	88,04	,000
	ORGANIZACIJA B	59,34	
Geba paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	ORGANIZACIJA A	86,67	,001
	ORGANIZACIJA B	62,57	
Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis	ORGANIZACIJA A	89,55	,000
	ORGANIZACIJA B	55,76	
Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu	ORGANIZACIJA A	85,28	,059
	ORGANIZACIJA B	65,85	

Remiantis gautų tyrimo duomenų analizės rezultatais, įvertintas vadovų EI lygis pagal išskirtas kompetencijas (29 pav.). Analizuojant pateiktus rodiklius matyti, kad respondentai geriausiai vertina šias vadovų EI kompetencijas: *savęs valdymo* (vidurkis – 4,16) ir *komunikacijos* (vidurkis – 4,07). Žemiausias įvertinimas matomas subskalėje *santykių valdymas* (vidurkis – 3,98).



29 pav. Organizacijos vadovo emocinio intelekto lygis

Organizacijos vadovo EI lygis įvertintas grįžtamojo ryšio 360⁰ metodu (jo esmė aprašyta 2.1.3 poskyryje), kurį taikant kompleksiskai įvertinamas EI kompetencijų išsivystymo lygis. EI kompetencijų įvertinimo rezultatai pagrįsti organizacijų vadovų savęs vertinimu ir anoniminiu jo tiesioginės verslo aplinkos įvertinimu. *Savęs valdymo* kom-

petencijos išsivystymo lygį lėmė vadovo gebėjimai racionaliai paskirstyti ir panaudoti savo laiką bei energiją, nuolatinis siekis mokytis, kaupti žinias ir įgūdžius, konstruktyviai spręsti organizacijoje kylančias problemas, kontroliuoti savo emocijas bei elgesį, atvirumas, sąžiningumas, tiesumas tarpasmeniniuose santykiuose, mokėjimas planuoti ir organizuoti savo darbą (vidutinis šios kompetencijos įvertinimas – 4,16). *Santykių valdymo* kompetencijos lygį lemia vadovo gebėjimai užmegzti ir palaikyti ryšius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, kurti, plėtoti ir palaikyti platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų (pvz., vidurinės grandies vadovų, darbuotojų, klientų), tolerantiškumas žmonių individualiems skirtumams, pasitikėjimas kitų žmonių įgūdžiais ir gebėjimais, nuoširdus domėjimasis jų idėjomis, sugebėjimais, pasiūlymais ir rūpesčiais (vidutinis šios kompetencijos įvertinimas – 3,98). Vadovų *komunikacijų* kompetencijos lygis aprėpė šiuos gebėjimus: aiškus minčių ir idėjų dėstymas, dėmesingas kitų žmonių išklausa, sąžiningas jų darbo ir patirties įvertinimas, dalijimasis savo žiniomis ir patirtimi su kitais darbuotojais, rūpinimasis kitų žmonių tobulėjimu, jų iniciatyvų palaikymas, gebėjimas paversti klaidas ir nesėkmes mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti darbo efektyvumą.

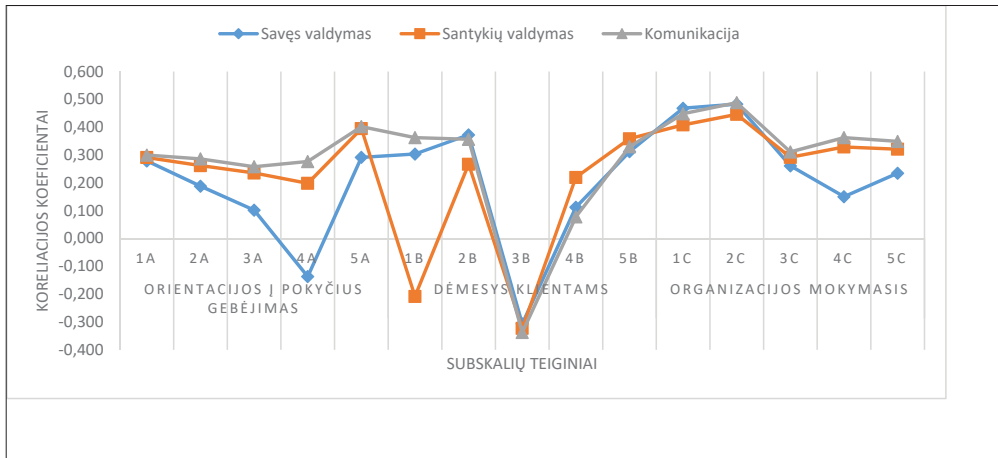
Didesnis dėmesys ugdant vadovo EI turėtų būti skiriamas vadovo *komunikacijos* ir *santykių valdymo* kompetencijų ugdymui (šių skalių įvertinimo rodikliai labai skiriasi ir pagal tirtas organizacijas). Atsižvelgiant į gautą modą (27 lentelė), t. y. dažniausiai pasikartojančią reikšmę, kuri visose trijose subskalėse lygi 4,0, ypatingą dėmesį būtina skirti vadovo santykių valdymo kompetencijai ugdyti.

3.2. Organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto sąsajų patikra

Modelis patikrintas remiantis empirinio tyrimo rezultatais. Siekiant nustatyti vadovo EI ir OK charakteristikų sąsajas, atlikta tyrimo duomenų Spearmano koreliacinė analizė. Analizės rezultatai pateikti 9 priedo 1–4 lentelėse. Spearmano koreliacinė analizė skirta ranginių kintamųjų ryšiui įvertinti (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011, p. 165; Čekanavičius, Murauskas, 2000, p. 126). Atliekant koreliacinę analizę visada vertinamas koreliacijos (r) stiprumas ir statistinis reikšmingumas. Koreliacijos stiprumas vertinamas skalėje nuo 0 iki 1 arba nuo 0 iki -1 . Jei $r = 0$, priklausomybės tarp kintamųjų nėra, jei $r = +1$ arba -1 – kintamieji visiškai priklausomi. 0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi); $+1$ reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai kinta kito kintamojo reikšmės; -1 reiškia visišką neigiamą (priešingos kitimo krypties) ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai mažėja (Vaitkevičius, Saudargienė 2006, p. 149).

Koreliacijos koeficiento stiprumo interpretacija: nuo 0,3 iki –0,3 – koreliacija labai silpna arba nėra jokios; nuo 0,3 iki 0,5 (nuo –0,3 iki –0,5) – silpna; nuo 0,5 iki 0,7 (nuo –0,5 iki –0,7) – vidutinė; nuo 0,7 iki 0,9 (nuo –0,7 iki –0,9) – stipri; nuo 0,9 iki 1,0 (nuo –0,9 iki –1,0) – labai stipri (Čekanavičius, Murauskas, 2000, p. 126).

Atlikta tyrimo duomenų Spearmeno koreliacinė analizė įrodo organizacijos OK ir vadovo EI kompetencijų sąsajų patikimumą. Be to, ji leidžia pademonstruoti kiekvienos OK subskalės ir vadovo EI subskalių ryšių stiprumą (30–33 pav.).



30 pav. Organizacijos gebėjimo adaptuotis skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai

Subskalių teiginiai: 1A – organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių; 2A – organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus, ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių; 3A – organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus; 4A – pokyčių siekiai organizacijoje remiami darbuotojų; 5A – organizacijos padaliniai paprastai bendradarbiauja, kad įdiegtų būtinus pokyčius.

1B – klientų pastabos skatina pokyčius organizacijoje; 2B – klientų nuomonė daro tiesioginę įtaką organizacijos sprendimams; 3B – visi organizacijos nariai supranta klientų lūkesčius ir poreikius; 4B – organizacijoje skatinamas tiesioginis organizacijos narių ir klientų kontaktas; 5B – galutinio vartotojo interesai organizacijai priimant sprendimus niekad neignoruojami.

1C – organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti; 2C – organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti; 3C – organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos; 4C – mokymasis yra svarbus organizacijos kasdienio darbo tikslas; 5C – stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“.

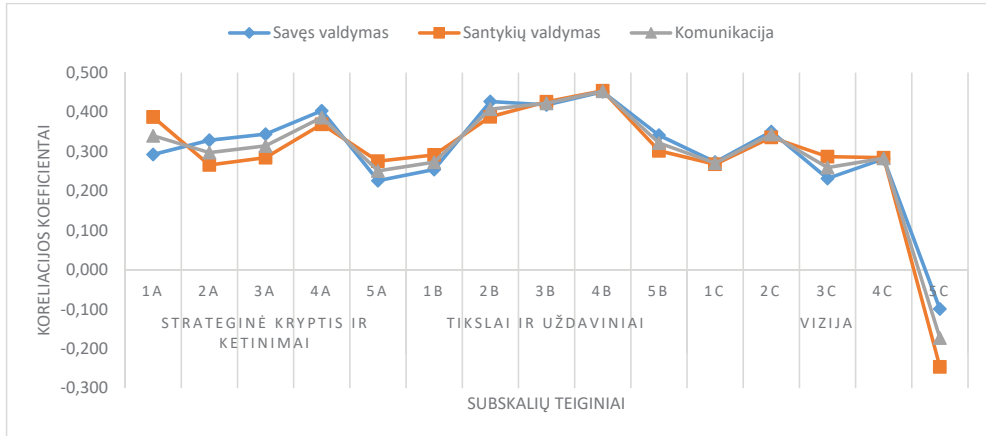
Analizuojant OK skalę *organizacijos gebėjimas adaptuotis*, stipriausi koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp vadovo EI ir *organizacijos mokymosi* (30 pav.). Čia koreliaciniai koeficientai svyruoja nuo 0,150 iki 0,488. *Organizacijos mokymasis* subskalėje EI

kompetencijos daro didžiausią įtaką *darbuotojų skatinimui rizikuoti bei kurti inovacijas* (savęs valdymas $r = 0,468$, santykių valdymas $r = 0,409$, komunikacija $r = 0,449$) ir *organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti* (savęs valdymas $r = 0,483$, santykių valdymas $r = 0,446$, komunikacija $r = 0,488$). Analizuojant OK subskalę *orientacija į pokyčius* nustatyti koreliaciniai ryšiai svyruoja nuo 0,101 iki 0,402. Nustatyta, kad vadovo EI didžiausią įtaką daro *organizacijos padalinių bendradarbiavimui, diegiant būtinus pokyčius* (savęs valdymas $r = 0,292$, santykių valdymas $r = 0,395$, komunikacija $r = 0,402$). Galima teigti, kad esant aukštesniam vadovo EI lygiui labiau orientuojamasi į pokyčius. *Dėmesio klientams* subskalėje išryškėja neigiama koreliacija nuo $-0,306$ iki $-0,337$. Tai paaiškinam tuo, kad žemas savęs ir santykių valdymo ar komunikacijų kompetencijų lygis neigiamai veikia klientų lūkesčių bei poreikių supratimą. Šioje skalėje esantys teigiami koreliaciniai ryšiai (savęs valdymas $r = 0,312$, santykių valdymas $r = 0,359$, komunikacija $r = 0,330$) atskleidžia, kad esant labiau išvystytam vadovo EI, didesnis dėmesys būtų skiriamas ir vartotojo interesams, stengiamasi jų neignoruoti. Taigi formuojant OK ar ją kuriant, *organizacijos gebėjimo adaptuotis* skalėje svarbios yra visos vadovo EI kompetencijos.

Analizuojant OK *organizacijos misijos* skalę stipriausi koreliaciniai ryšiai tarp vadovo EI nustatyti subskalėse *strateginė kryptis ir ketinimai* bei *tikslai ir uždaviniai* (31 pav.). Čia koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,226 iki 0,454. Subskalėje *strateginė kryptis ir ketinimai* matyti, kad siekiant, jog organizacija turėtų numatytą aiškų ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį, reikšmingos visos EI kompetencijos (savęs valdymas $r = 0,403$, santykių valdymas $r = 0,369$, komunikacija $r = 0,386$). Subskalėje *tikslai ir uždaviniai* nustatyta, kad, esant labiau išvystytam vadovo EI, daugiau viešai kalbama apie tikslus, kurių siekiama (r reikšmės svyruoja nuo 0,418 iki 0,426), labiau stebima pažanga, siekiant numatytų tikslų (r reikšmės svyruoja nuo 0,451 iki 0,454) ir t. t. Subskalėje *vizija*, stiprėjant vadovo emocinio intelekto *savęs valdymas* ($r = 0,351$) bei *komunikacijos* ($r = 0,343$) kompetencijoms, labiau orientuojamasi į ateitį, organizacijos ateities vizija labiau skatina ir motyvuoja darbuotojus (r reikšmės svyruoja nuo 0,451 iki 0,454). Be to, svarbu paminėti organizacijos dabruotojų *gebėjimą spręsti trumpalaikius uždavinius nesudarant grėsmės organizacijos ilgalaikiai perspektyvai*, čia reikšmingos EI *santykių valdymo* kompetencijos nustatyta neigiama koreliacija ($r = -0,246$), kuri parodo, kad, kuo žemesnė vadovo *santykių valdymo* kompetencija, tuo organizacijoje didėja tikimybė nukrypti ar kliudyti siekti ilgalaikių tikslų, sprendžiant trumpalaikius uždavinius.

OK *organizacijos misijos* skalėje nustatyta, kad reikšmingos visos vadovo EI kompetencijos.. Jų koreliacinio ryšio stiprumas beveik vienodas. Tai rodo, kad formuojant ar kuriant OK šioje stadijoje vadovo EI kompetencijų gerėjimas gerina OK situaciją.

OK *organizacijos darnumo (koordinacijos)* skalės koreliaciniai ryšiai su vadovo EI kompetencijomis svyruoja nuo 0,00 iki 0,512 (32 pav.). *Koordinacijos ir integracijos* subskalėje tikslų pagal organizacijos lygmenis paskirstymui visai neturi įtakos



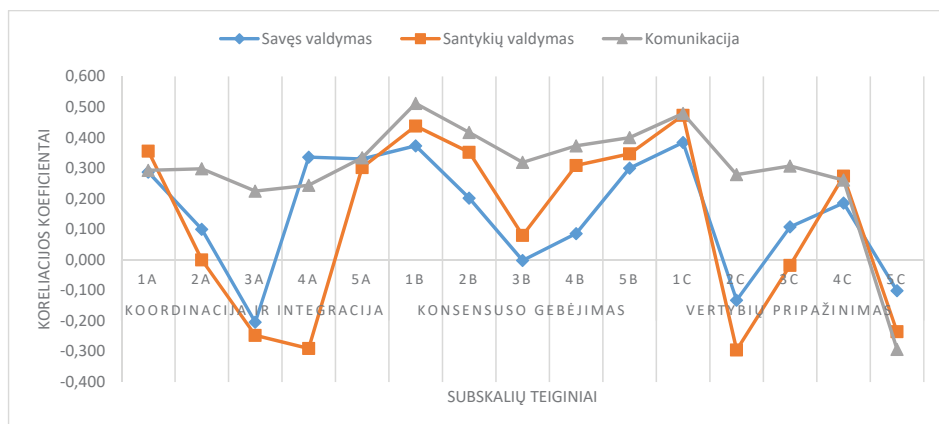
31 pav. Organizacijos misijos skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai

Subskalių teiginiai: 1A – organizacija turi aiškią misiją, kuri įprasmina darbuotojų darbą ir suteikia jam kryptį; 2A – organizacija turi aiškią strategiją ateičiai; 3A – darbuotojams aiški organizacijos strateginė kryptis; 4A – organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį; 5A – organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas.

1B – organizacijoje darbuotojai ir vadovai visiškai sutaria dėl tikslų; 2B – organizacijoje keliami ambicingi, tačiau realistiniai tikslai; 3B – organizacijoje viešai kalbama apie siekiamus tikslus; 4B – organizacijoje nuolat siekiama pažangos, įgyvendinant numatytus tikslus; 5B – organizacijos žmonės supranta, ką reikia nuveikti siekiant būsimų laimėjimų.

1C – organizacija turi visų darbuotojų palaikomą organizacijos ateities viziją; 2C – organizacija savo veikloje orientuojasi į ateitį; 3C – trumpalaikiai tikslai dažniausia neprieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai; 4C – organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja savo darbuotojus; 5C – organizacijos darbuotojai geba spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai.

EI *santykių valdymo* kompetencija ($r = 0,100$). Tačiau siekiant nuosekliai vystyti organizaciją svarbios visos trys EI kompetencijos (savęs valdymas $r = 0,287$, santykių valdymas $r = 0,356$, komunikacija $r = 0,293$). Siekiant suvaldyti problemas koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą reikia išskirti *santykių valdymą* ($r = -0,336$), čia nustatytas neigiamas koreliacijos koeficientas, kuris parodo, kad, kuo mažesnis vadovo gebėjimas valdyti santykius, tuo daugiau kyla problemų, kurias laikui bėgant suvaldyti ir išspręsti darosi vis sudėtingiau. *Konsensuso gebėjimo* subskalėje matyti, kad siekti konsensuso organizacijoje sprendžiant sudėtingas užduotis, EI savęs valdymo kompetencija yra visiškai nereikšminga ($r = 0,002$), tačiau tam svarbus vadovo gebėjimas bedrauti ($r = 0,319$). Subskalėje *konsensuso gebėjimo*



32 pav. Organizacijos darnumo (koordinacijos) skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai

Subskalių teiginiai: 1A – organizacijoje požiūris į verslo plėtrą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas; 2A – organizacija aiškiai susiskirsčiusi savo tikslus lygmenimis; 3A – organizacijos padalinių darbuotojai laikosi bendro požiūrio į perspektyvą; 4A – organizacijoje nekyla problemų koordinuojant įvairių padalinių veiklą; 5A – dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio daug paprasčiau, nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos.

1B – kilus nesutarimų, organizacijoje siekiama visiems konflikto dalyviams naudingo sprendimo; 2B – organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darną; 3B – organizacijoje lengva pasiekti konsensusą net sprendžiant sudėtingas užduotis; 4B – organizacijai paprastai nekyla problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius; 5B – organizacijoje pasiektas susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą.

1C – vadovai ir vadybininkai rodo žodžių ir darbų atitikimo pavyzdį; 2C – organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus; 3C – organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą; 4C – organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia darbuotojų elgesį ir moko atskirti gerį nuo blogio; 5C – pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali padaryti nemalonumų.

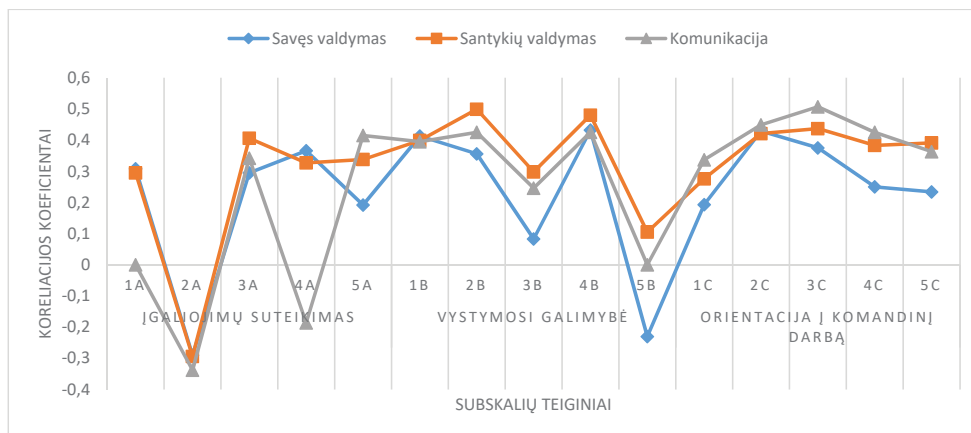
mas pastebima koreliacija su vadovo EI komunikacijos skale (r reikšmė svyruoja nuo 0,319 iki 0,512). Čia labiausiai išryškėja tinkamos *komunikacijos* ($r = 0,512$) svarba, kad organizacijoje kilus nesutarimams būtų siekiama priimti *visiems konflikto dalyviams naudingą sprendimą*, be to, komunikacija ($r = 0,417$) gali lemti organizacijoje stiprią organizacinę kultūrą, kuri užtikrintų *darbuotojų nuomonių ir veiksmų darną*. Taigi galima teigti, kad ugdant komunikacijų kompetenciją lavinamas ir *gebėjimas*

pasiekti konsensuą. Subskalėje *vertybių pripažinimas* vadovų žodžių ir darbų atitikimui reikšmingos visos EI kompetencijos (savęs valdymas $r = 0,384$; santykių valdymas $r = 0,473$; komunikacija $r = 0,479$): kad vadovas būtų pavyzdys darbuotojams, jo EI turi būti aukštas. Be to, organizacija turi turėti *aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį*, kuris nusako veiklos plėtros būdą, čia ypač svarbi EI komunikacijos kompetencija, su kuria nustatytas stiprus koreliacinis ryšys ($r = 0,307$).

Organizacijos darnumo (koordinacijos) skalėje nustatytas gana didelis EI kompetencijų ir OK subskalių teiginių tarpusavio koreliacinių ryšių reikšmių išsibarstymas. Tai rodo, kad nustačius tobulintą vietą šioje OK skalėje reikia ugdyti atitinkamą EI kompetenciją.

Analizuojant OK *organizacijos įsitraukimo (dalyvavimo)* skalę matyti, kad EI kompetencijų ir OK subskalių teiginių tarpusavio koreliaciniai ryšiai labai skirtingi, svyruoja nuo 0,00 iki 0,507 (33 pav.). Įgaliojimų suteikimo subskalėje, kad *veiklos planavimo procesas vyktų sklandžiai ir nenutrūkstamai*, bei *įtraukiant į tai tam tikru laipsniu kiekvieną darbuotoją* labai svarbi yra EI komunikacijos kompetencija ($r = 0,415$), stiprus ryšys nustatytas ir su *santykių valdymo* kompetencija ($r = 0,338$). Tarp vadovo EI ir įgaliojimų suteikimo išryškėjo neigiama koreliacija. Galima daryti išvadą, kad, esant žemesniam vadovo EI lygiui, sprendimai organizacijoje priimami ne tik lygmenimis, kuriuose prieinama patikima ir aktuali informacija (r svyruoja nuo $-0,290$ iki $-0,338$). Vadovo EI lemia darbuotojo *vystymosi galimybes* organizacijoje. Organizacijoje ypač vertinami žmonių gebėjimai, *kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis*, čia nustatyti reikšmingi koreliaciniai ryšiai su visomis EI kompetencijomis (savęs valdymas $r = 0,356$, santykių valdymas $r = 0,499$, komunikacija $r = 0,425$). Organizacijai plečiant savo veiklą, svarbu nuolat didinti *organizacijos žmogiškąjį potencialą*, ir čia nustatytos reikšmingos koreliacijos koeficientų reikšmės su visomis EI kompetencijomis (savęs valdymas $r = 0,432$, santykių valdymas $r = 0,480$, komunikacija $r = 0,425$). *Orientacijos į komandinį darbą* subskalėje nustatyta, kad *siekiant organizacijoje taip organizuoti darbą, kad kiekvienas darbuotojas matytų ryšį tarp to, ką jis daro, ir organizacijos tikslų*, svarbios visos EI kompetencijos (savęs valdymas $r = 0,375$, santykių valdymas $r = 0,437$, komunikacija $r = 0,507$). Be to, gerėjant vadovo EI, *stiprėja darbuotojų komandinis jausmas*, čia svarbios visos EI kompetencijos (savęs valdymas $r = 0,429$, santykių valdymas $r = 0,421$, komunikacija $r = 0,449$). *Darbuotojų įtraukimui į darbą ir darbuotojų kompetentingumui, siekiant išvengti problemų*, visiškai neturi įtakos EI komunikacijos kompetencija ($r = 0,000$ abiem atvejais).

Taigi, remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad prielaida, jog tarp organizacijos OK ir vadovo EI kompetencijų egzistuoja teigiamas ryšys pasitvirtino. Pažymėtina, kad daugelio EI kompetencijų ir OK subskalių koreliaciniai ryšiai yra vidutinio stiprumo, tai galima paaiškinti tuo, kad OK formavimą, jos puoselėjimą lemia ir kiti vidinės bei išorinės aplinkos veiksniai (aprašyti 1.1 skyriuje). Tad tyrimo rezultatai įrodo, kad OK lygis priklauso nuo vadovo EI kompetencijų, todėl formuojant OK vadovo EI lygis turi didelę reikšmę.



33 pav. Organizacijos išitraukimo (dalyvavimo) skalės ir emocinio intelekto kompetencijų ryšiai

Subskalių teiginiai: 1A – dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai išitraukę į savo darbą; 2A – sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame prieinama patikima ir aktuali informacija; 3A – informacija organizacijoje prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam būtinus duomenis; 4A – kiekvienas darbuotojas tiki, kad gali teigiamai paveikti visos organizacijos darbą; 5A – veiklos planavimas organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas, į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas.

1B – organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų savarankiškai veikti; 2B – žmonių gebėjimai organizacijoje vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis; 3B – organizacija nuolat investuoja į mokymus, siekdama kelti savo darbuotojų kvalifikaciją; 4B – organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas; 5B – problemų organizacijoje kyla retai, nes darbuotojai turi reikiamų darbo įgūdžių.

1C – aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas; 2C – dirbti organizacijoje, vadinasi, būti komandos dalimi; 3C – organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų; 4C – komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai; 5C – organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija nei pozicija hierarchijoje.

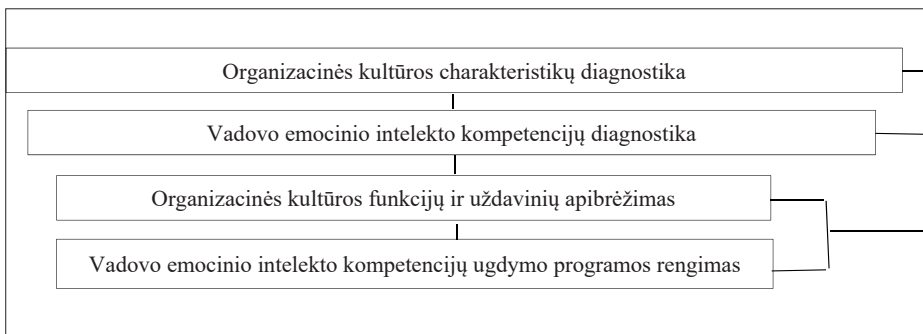
3.3. Organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelio pritaikomumo rekomendacijos

Remiantis teorinėje darbo dalyje atliktos Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų analizės rezultatais bei atlikto empirinio tyrimo duomenimis, galima prognozuoti vadybinius sprendimus dėl disertaciniame darbe sukurto organizacinės kultūros formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą modelio pritaikomumo.

Emocinis intelektas apima gebėjimą tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas; pasiekti ir / arba generuoti jausmus, kai jie gali padėti mąstymo procesui; suprasti emocijas ir jas valdyti, siekiant emocinio ir intelektualio augimo. Taigi išplėtoti emocinės kompetencijos įgūdžiai leidžia vadovams traktuoti savo ir savo pavaldinių emocijas kaip valdymo išteklius ir taip tobulinti organizacijos OK.

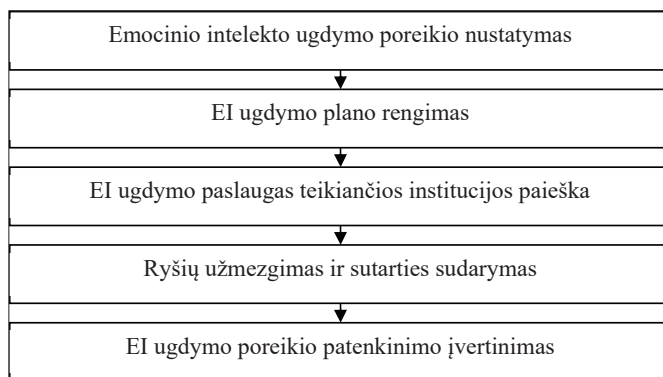
Mokslininkų atliktų tyrimų analizė rodo, kad du trečdaliai pagrindinių kompetencijų, kurių šiandien reikia vadovui, priskiriamos emocinių kompetencijų kategorijai. Kompetentingi vadovai pasitelkę savo emocijas paskatina žmones veikti. Būdamas lyderiu, vadovas gali nukreipti savo komandos emocijas. Teigiamai šias emocijas valdant, pavaldiniai dirba entuziastingai ir atskleidžia savo geriausius gebėjimus. Tad siekiant priversti emocinį veiksnių veikti, būtina aukšta emocinė kompetencija. Verslo organizacijoms labai svarbu, kad vadovai, aukščiausio lygio vadybininkai, būtų emociškai kompetentingi: turėtų išvystyti EI, gebėtų valdyti savo emocijas, atpažinti kitų žmonių emocijas ir šiuo pagrindu kurti tarpusavio sąveiką, stiprinti organizacijoje OK.

Atsižvelgiant į sukurto teorinio OK formavimo modelio sandarą (19 pav.), OK formavimo procesą siūloma skirstyti į 4 pagrindinius etapus: pirmajame etape nustatomi OK formavimo tikslai, uždaviniai, jų pasiekimo kriterijai, atliekama OK vidinės ir išorinės aplinkos analizė; antrajame etape atliekama OK ir vadovo EI diagnostika, apibrėžiamos OK funkcijos ir uždaviniai, parengiama vadovo EI ugdymo programa; trečiajame etape rengiama OK formavimo ir įgyvendinimo priemonių programa, numatoma jos vykdymo kontrolė. Antrasis OK formavimo etapas (34 pav.) apima OK organizacijoje ir vadovo EI diagnostiką, OK funkcijų ir uždavinių apibrėžimą, vadovo EI vystymo programos rengimą.



34 pav. OK formavimo II etapas (tyrimas)

Pažymėtina, kad šiame etape daugiau dėmesio turi būti skiriama vadovo EI kompetencijų ugdymui. Šiuo tikslu organizacijos vadovybė turi skirti atsakingą asmenį EI ugdymo programų rinkos tyrimui. EI ugdymo programai keliama šie uždaviniai: taikomi naujausi mokymo metodai, teoriškai ir praktiškai įrodę savo veiksmingumą; apibrėžtos programos įgyvendinimo sąlygos ir etapai. Rekomenduojama vadovo EI ugdymo organizacinė schema pateikta 35 paveiksle.



35 pav. Rekomenduojama vadovo EI ugdymo organizacinė schema

Pirmasis etapas – EI ugdymo poreikio nustatymas: apibrėžiami organizacijos vadovo efektyvų valdymą lemiantys veiksniai, preliminarai nustatomas šių veiksmų veikimo organizacijoje lygis, apibrėžiamos vadovo valdymo kompetencijų ugdymo galimybės.

Toliau rengiamas EI ugdymo planas: numatomas laikas, skiriamas vadovo EI ugdyti, atsižvelgiant į jo darbo įtemptumo laikotarpius; apsvarstomas išteklių poreikis ir jų šaltinis. Kitas žingsnis – surasti organizaciją arba specialistus, galinčius suteikti EI ugdymo programą, kuri labiausiai atitiktų poreikius, užmegzti su jais ryšį, suderinti mokymų laiką. Kad mokymai būtų veiksmingi, juos vykdant siūloma atsižvelgti į veiksmus, kurie daro didžiausią įtaką vystytinoms EI skalėms. Todėl siūloma socialinių ir emocinių veiksmų ugdymo duomenis priskirti atitinkamoms vystytinoms EI dedamosioms, taip atkreipiant dėmesį į specifinius veiksmus, kurie gali daryti įtaką konkrečiai EI skalei. EI lygį lemiančios savybės ir gebėjimai pateikti 34 lentelėje.

34 lentelė. Individo emocinio intelekto lygį lemiančios savybės ir gebėjimai

EI skalės	Veiksniai
Emocinis sąmoningumas	Individo jausmai, interesai, vertybės, gebėjimas pririnkus prašyti pagalbos
Savų emocijų valdymas	Gebėjimas kontroliuoti jausmus, valdyti stresą, tvardyti impulsus, išstvermingumas susidūrus su sunkumais, tinkama emocijų raiška
Savimotyvacija	Saugumo pojūtis, socialinė padėtis, gebėjimas atsispirti socialiniam spaudimui
Empatija	Gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis, įsijausti į kitų žmonių jausmus, gebėjimas spręsti kitų problemas
Kitų žmonių emocijų atpažinimas	Gebėjimas kurti ir palaikyti sveikus, pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius, spręsti tarpasmeninius konfliktus

Nustačius vadovo EI ir jo tobulintinas skales, galima preliminariai nustatyti įtaką EI skalėms. Tai leistų vykdant mokymus daugiau dėmesio skirti veiksniams, kurie turi įtakos būtent vystytinai EI skalei. Svarbu pabrėžti, kad EI nėra įgimtas, jį galima ugdyti. Tam parengta ne viena rekomenduojama taikyti programa, siekiant efektyvios OK ir organizacijos tikslų. Trečiajame etape parengiama OK formavimo priemonių programa (OK elementinis ir organizacinis konstravimas) bei įgyvendinimo programos sudarymas ir jos vykdymo kontrolė.

Disertacijos trečiosios dalies apibendrinimas

Tyrimo populiaciją sudaro dviejų tarptautinių krovinių vežimo ir logistikos paslaugas teikiančių organizacijų vadovai bei jiems pavaldūs vadybininkai. Didžiausią apklausoje dalyvavusių respondentų dalį sudaro 18–23 (62,0 proc.) ir 34–29 (36,0 proc.) metų respondentai. 30–39 metų respondentų dalis sudarė vos 2,0 proc. Tokiam respondentų amžiaus pasiskirstymui įtakos turi dideli organizacijose keliami kompetencijos reikalavimai, darbo intensyvumas ir atsakingumas. 71 proc. tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį ir aukštesnįjį atitinkamai turi tik 12,0 proc. ir 16,0 proc. Toks respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą grindžiamas jų užimamomis pareigomis: apklausoje dalyvavo organizacijos aukščiausio lygio vadovai ir tiesiogiai jiems pavaldūs vadybininkai.

Gauti empirinio tyrimo duomenys apdoroti SPSS (17.5) programiniu paketu (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Tyrimo duomenų analizės metodams pagrįsti taikyta faktorinė analizė. Duomenų tinkamumas faktorinei analizei įvertintas skaičiuojant KMO (KMO and Bartlett's Test) kriterijų. KMO kriterijus parodo, ar tarp analizuojamų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančiųjų. Remiantis OK subskalių KMO ir Bartleto sferiškumo testo analizės rezultatais, nustatyta, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei. Analogiškai pagrįstas vadovo EI subskalių tyrimo duomenų tinkamumas faktorinei analizei.

Organizacinės kultūros raiška tiriamose organizacijose nustatyta remiantis gautais įverčiais (gebėjimas orientuotis į pokyčius, dėmesys klientams, organizacijos mokymasis, strateginės kryptys ir ketinimai, tikslai ir uždaviniai, vizija, koordinacija ir integracija, gebėjimas pasiekti konsensusą, vertybių pripažinimas, įgaliojimų suteikimas, vystymosi galimybė, orientacija į komandinį darbą) subskalėse. Vertinant OK raišką skaičiuota: vidurkis, mediana, moda, std. nuokrypis. Gautos vidurkio reikšmės svyruoja nuo 3,36 iki 4,00. Tai leidžia teigti, kad respondentai yra linkę sutikti su pateiktais subskalėse teiginiais. Pateiktos standartinio nuokrypio reikšmės rodo, kad nėra didelių nuokrypių nuo vidurkio, nes modos ir medianos reikšmės artimos vidurkiui. Žemiausi vidurkiai gauti skalės organizacijos misija subskalėje gebėjimas pasiekti konsensusą ($V - 3,360$), tai rodo, kad respondentai linkę tik iš dalies pritarti šios subskalės teiginiais. Organizacijos įsitraukimo skalės vystymosi galimybių subskalės vidurkio reikšmė ($V - 3,436$) rodo, kad pateiktiems subskalės teiginiais pritariama tik iš dalies.

Remiantis apskaičiuotų OK rodiklių analize galima teigti, kad organizacinė kultūra formuojama išskirtų subskalių pagrindu. Respondentai aukščiausiai vertina šias OK subskales: įgaliojimų suteikimas (vidurkis – 4,0); tikslai ir uždaviniai, vizija bei dėmesys klientams (vidurkis – 3,9). Žemiausias įvertinimas matomas subskalėse konsensuso gebėjimai ir vystymosi galimybės (vidurkis – 3,4). Didesnis dėmesys formuojant OK turėtų būti skiriamas orientacijos į pokyčius gebėjimo, organizacijos mokymosi, koordinacijos ir integracijos, gebėjimo pasiekti konsensusą, vertybių pripažinimo, vystymosi galimybių ir orientacijos į komandinį darbą subskalėms (čia vidurkio reikšmės svyruoja nuo 3,4 iki 3,7). Tačiau atsižvelgiant į gautą modą, t. y. dažniausiai pasikartojančią reikšmę, tik vienoje vystymosi galimybių subskalėje ji lygi 3,0, todėl šiai subskalei ir siūloma skirti didžiausią dėmesį formuojant OK.

Vertinant vadovo EI lygį, skaičiuota: vidurkis, mediana, moda, std. nuokrypis. Apskaičiuotų rodiklių analizė atskleidė, kad pritariama visoms vadovo EI įvertinimo skalėms. Palankiausiai respondentai linkę vertinti vadovo savęs valdymo ($V - 4,16$) ir komunikacijos ($V - 4,07$) skales, šiek tiek mažesnis vidurkis yra santykių valdymo skalėje ($V - 3,98$). Didesnis dėmesys ugdant vadovo EI turėtų būti skiriamas vadovo komunikacijos ir santykių valdymo kompetencijų ugdymui (šių skalių įvertinimo rodikliai labai skiriasi ir pagal tirtas organizacijas). Atsižvelgiant į gautą modą, t. y. dažniausiai pasikartojančią reikšmę, visose trijose subskalėse ji lygi 4,0, vis dėlto, nepaisant šio vertinimo rezultato, ypatingą dėmesį būtina skirti vadovo santykių valdymo kompetencijų ugdymui.

Vadovo vaidmuo formuojant OK vertinamas pagal šešias skales, kurių bendras teiginių skaičius – 58 teiginiai. Remiantis apklausos duomenimis, apskaičiuota: vidurkis, mediana, moda, standartinis nuokrypis ir suma. Gautos vidurkių reikšmės rodo, kad organizacijoje atpažįstamos visos išvardytos savybės: polinkis rizikuoti, novatoriškumas ($V - 3,68$), analitiškumas, dėmesingumas detalėms ($V - 3,89$) ir kt.

Labiausiai šioje skalėje išryškėja tai, kad organizacijos veikloje visada pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjusios taisyklės ($V = 4,06$). Atliktas Kruskalio-Walliso testas atskleidė, kad vidurkių reikšmių skirtumams įtakos turi tai, kad tyrime dalyvavo respondentai iš skirtingų organizacijų.

OK formavimo, pasitelkiant vadovo EI, modelio patikrinimas atliktas remiantis empirinio tyrimo rezultatais. Siekiant nustatyti vadovo EI ir OK charakteristikų sąsajas, atlikta tyrimo duomenų Spearmano koreliacinė analizė. Apskaičiuotos koreliacijos koeficiento reikšmės visuose OK ir EI subskalėse įrodo organizacijos OK ir vadovo EI kompetencijų sąsajų patikimumą (r svyruoja nuo 0,2 iki 0,6). Be to, ji leidžia pademonstruoti kiekvienos OK subskalės ir vadovo EI subskalių ryšių stiprumą. Taigi, remiantis empirinio tyrimo rezultatais, prielaida, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp vadovo EI ir OK, pasitvirtino.

Svarbu pabrėžti tai, kad analizuojant OK ir vadovo EI sąsajas nustatyta, jog organizacijos OK ir organizacijos vadovo EI sieja gana stiprus koreliacinis ryšys, kuris rodo sukurto OK modelio veiksmingumą pritaikant jį praktikoje. Praktinis įgyvendinimas gali būti sėkmingas pasinaudojus rekomendacijomis dėl OK ir vadovo EI charakteristikų diagnozės bei vadovo EI ugdymo organizavimo.

Išvados, rekomendacijos ir tolesnių tyrimų kryptys

Išvados

1. Remiantis idėjų, teorijų ir konceptų tyrimo temos srityje analize, organizacijos OK autoriaus apibrėžiama kaip pagrindinių vaizdinių, elgesio normų ir artefaktų rinkinys, pagrįstas organizacijos bendruomenei būdinga vertybių sistema, socialine partneryste, socialine ir etine atsakomybe, kurie nulemia organizacijos bendruomenės elgesį bei jos veiklos pobūdį. Nors OK sritis moksliniuose tyrimuose nagrinėjama ne ilgiau kaip šimtmetį, teorinių reiškinių koncepcijų evoliucija jau įveikė kelis etapus. Laikantis racionalaus pragmatinio požiūrio, OK vertinama kaip neatskiriamas organizacijos atributas, numatoma galimybė daryti įtaką jos formavimuisi ir iš išorės, ir iš vidaus. Fenomenologinis požiūris organizacijos OK traktuoja kaip jos narių sąveikos rezultata, ji formuojama visais jos lygmenimis, todėl jokia nauja ar modifikuota kultūra negali būti primesta organizacijai iš išorės.

OK šiuolaikinėje organizacijoje atlieka daug funkcijų. Visas pagrindines OK atliekamas funkcijas darbo autorius suskirstė į dvi grupes. Pirmoji funkcijų grupė atlieka organizacijos narių vidinės integracijos uždavinius, užtikrina jos vientisumą ir vidinę vienovę. Šiai grupei priklauso funkcijos: saugumo, integracijos, reguliavimo, keitimo, adaptacijos, švietimo ir pažinimo, motyvavimo, komunikacijos, kokybės valdymo ir rekreacijos. Antroji funkcijų grupė atlieka organizacijos prisitaikymo prie išorinės aplinkos sąlygų ir išlikimo joje uždavinius. Šiai funkcijų grupei priskiriamos funkci-

jos: inovacinė, teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimo, orientacijos į klientą, partnerystės santykių valdymo, organizacijos prisitaikymo prie visuomenės poreikių.

OK, reprezentuojanti tvarkingą, tarpusavyje susijusių ir sudarančių tam tikrą vienetą elementų rinkinį, pasižymi sistemiškumu. OK komponentai – tai misija, vertybės, įsitikinimai, normos ir simboliai (atributika), skirti organizacijoje dirbantiems žmonėms integruoti ir užtikrinti tiek darbuotojų, tiek ir organizacijos, kaip visumos, prisitaikymą prie kintančių sąlygų. Pagrindiniai OK komponentai išsidėstę laikantis subordinacijos (t. y. jiems būdinga tam tikra hierarchija pagrindinio komponento atžvilgiu) ir santykių koordinacijos (tam tikru būdu susiję tarpusavyje didina savo poveikį organizacijos kolektyvui) principų. Pagrindiniu subordinacijos elementu organizacijoje laikoma misija. Misija sudaro stabilų standartų ir vertinimų, lemiančių žmonių elgesį, formavimo pagrindą. Kitas svarbus OK elementas – vertybės. Vertybės koordinuoja matomus (atvirus, paviršinius, fenomenologinius) ir paslėptus (giluminius) OK elementus. Be to, OK struktūra apima vertybių intraorganizacines normas ir elgesio modelius (socialinius vaidmenis). Kitas OK sampratos atributas – simbolika, kurios dėka vertybinės orientacijos perduodamos organizacijos nariams.

2. Šalyje vykstantys socialiniai ir ekonominiai pokyčiai organizacijų vadovams kelia aukštesnius reikalavimus. Vadovo kompetencija gali būti laikoma pakankama, jei jis geba ne tik prisitaikyti prie situacijos, bet ir ją keisti, tobulėdamas kartu su pokyčiais. Kompetentingas vadovo funkcijų vykdymas didina pavaldinių darbo produktyvumą ir gerina kokybę, todėl jis turi rodyti pavyzdį, kuris motyvuotų darbuotojus, didintų jų suinteresuotumą, darbingumą ir palaikytų gerą atmosferą komandoje. Moksliniai tyrimai šioje srityje rodo, kad sėkmę lemia ne tiek žmogaus žinios ir įgūdžiai, kiek EI kompetencijos: gebėjimas atpažinti, suprasti ir valdyti savo bei kitų žmonių emocijas, nukreipti jas teigiama linkme. Šie pastebėjimai pasitelkti rengiant vadovų mokymų programas, skirtas jų socialinei ir emocinei kompetencijai ugdyti.

Akademinių literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad vadovų EI lemia OK formavimą ir jos lygį. Ugdant vadovo EI, keičiasi jo elgesys, atsiranda naujų sąveikos su aplinka metodų, o vadovo valdymo sąveikos modelio korekcija lemia OK pokyčius. EI ugdymas didina žmonių, užimančių valdymo pozicijas, darbo efektyvumą (mažėja sąveikos klaidų, sumažėjus konfliktinių situacijų, gerėja organizacijos psichologinis klimatas). Vadovo EI, valdymo sąveikos modelio ir OK svarbą galima apibendrinti tokiu teiginiu: verslo organizacijos vystymuisi svarbus ne tik jos dydis ar apsirūpinimas šiuolaikiniais įrenginiais bei naujausiomis informacinėmis technologijomis, bet ir jos kultūra. Kitaip tariant, verslo organizacijos išgyvenimą ir sėkmingą vystymąsi lemia jos kultūra, kuriai įtakos turi vadovo EI. Jei vadovas tampa sutelkimo lyderiu, aiškiai formuluoja tikslus bei uždavinius ir pavaldiniai supranta, ko iš jų tikimasi, jei produktyvių derybų, efektyvesnio personalo valdymo, komandų kūrimo, personalo mokymo bei ugdymo siekiama bendraujant, organizacijos veiklos efektyvumas neabejotinai didės.

Pagrindinis veiksnys formuojant OK yra vadovas. Jis ne tik sukuria racionalius ir apčiuopiamus organizacijos elementus, tokius kaip struktūra ir technologija, bet yra ir simbolių, ideologijos, kalbos, įsitikinimų, ritualų bei mitų, t. y. OK, kūrėjas. OK yra veiksmingas veiksnys, siekiant pagerinti bendrą organizacijos gamybos ir valdymo efektyvumą, todėl reikia plėsti su personalo valdymu susijusias vadovo funkcijas, atsižvelgti į organizacijos vadovo nuomonę skelbiant vertybines nuostatas, kurios svarbios ugdant darbuotojus bei didinant organizacijos efektyvumą.

3. Atlikto tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad OK formavimas yra sudėtingas ir daugiapakopis procesas, apimantis visus organizacijos elementus bei numatantis vadovo gebėjimą suvokti organizaciją kaip sistemą, bendrą visumą, įsisąmoninti, kad OK veikia kiekvienas veiksmas. Remiantis atliktos teorinės analizės rezultatais, disertaciniame darbe pateikiamas koncepcinis modelis, atskleidžiantis darbo autoriaus požiūrį į tokios OK formavimą. Pagrindinis šio modelio skirtumas nuo kitų egzistuojančių modelių – į jį įtrauktas vadovo emocinio intelekto tyrimas ir analizė. Vadovo EI yra labai svarbus elementas, siekiant užtikrinti OK efektyvumą. Socialinės ir psichologinės EI kompetencijos lemia vadovo valdymo sąveikos modelio pasirinkimą, kuris savo ruožtu sudaro pagrindą formuoti, keisti ir vystyti tam tikram OK tipui. Koncepcinis modelis, pagrįstas sisteminiu požiūriu, leidžia aiškiai apibrėžti OK funkcijas ir užduotis; sukurti organizacijoje efektyvią OK formavimo proceso struktūrą; nustatyti reikiamą optimalų elementinį aprūpinimą; tobulinti ir kurti naujus ryšius bei santykius tarp organizacijos elementų.

4. Remiantis disertacijoje atlikta pagrindinių OK ir EI tyrimo metodologinių požiūrių bei taikomų tyrimo metodikų analize, sudarytas OK organizacijoje tyrimo integruotas kiekybinio OK tyrimo instrumentas – klausimynas, susidedantis iš trijų dalių: organizacinės kultūros, vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą ir vadovo emocinio intelekto. OK klausimyną sudaro 4 skalės, įvertinančios šias organizacinės kultūros charakteristikas: organizacijos gebėjimą adaptuotis; organizacijos misiją; organizacijos darnumą (koordinaciją); organizacijos įsitraukimą (dalyvavimą). Klausimyno daliai, kuri skirta organizacijos vadovo vaidmeniui formuojant OK nustatyti, skirti šie teiginiai: kokios organizacinės kultūros charakteristikos ir organizacijos vertybės traktuojamos kaip svarbiausios, kokie metodai taikomi palaikant ir formuojant organizacinę kultūrą, kokiomis vertybėmis vadovaujamasi, koks vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą. Rengiant organizacijos vadovo EI tyrimo klausimyną, remtasi esamų EI testavimo metodikų analize. Klausimyną sudaro trys skalės, įvertinančios šias vadovo emocines kompetencijas: savęs valdymą, santykių valdymą ir komunikaciją. Pasitelkus ekspertinį vertinimą ir pakoregavus tyrimo instrumentą, parengtas galutinis klausimyno variantas, kurį rekomenduojama taikyti OK formavimo pasitelkiant vadovo emocinį intelektą tyrimuose.

5. Disertacinio tyrimo populiaciją sudaro dviejų tarptautinių krovinių vežimo ir logistikos paslaugas teikiančių organizacijų vadovai bei jiems pavaldūs vadybininkai.

Iš viso tyrime dalyvavo 436 respondentai, iš jų 45 – aukščiausio lygio vadovai, 391 – tiesiogiai pavaldūs vadovams vadybininkai. Atlikus empirinį tyrimą, taikytas tyrimo duomenų analizės metodų pagrindimas. Duomenų analizei pasirinkta faktorinė analizė. Gauti empirinio tyrimo duomenys apdoroti SPSS (17.5) programiniu paketu. Duomenų tinkamumas faktorinei analizei įvertintas KMO matu. Gautos KMO kriterijaus reikšmės įrodė tyrimo duomenų tinkamumą. Apdorojant OK raiškos empirinio tyrimo duomenis, skaičiuoti vidurkiai, mediana, moda, standartinis nuokrypis. Apskaičiavus šiuos kriterijus, nustatyta organizacinės kultūros organizacijoje raiška.

Nustatyta, kad organizacijos vadovas vaidina pagrindinį vaidmenį formuojant OK. Atlikto empirinio tyrimo duomenys šią hipotezę patvirtino. Organizacijos vadovo EI įvertintas taikant grįžtamojo ryšio 360⁰ metodą, siekiant kompleksiskai įvertinti EI kompetencijas. EI kompetencijų įvertinimo rezultatai pagrįsti organizacijų vadovų įsivertinimu ir anoniminiu jų tiesioginės verslo aplinkos įvertinimu. Vadovo EI tirtose organizacijose ir jų filialuose skiriasi. Tačiau gauti duomenys atskleidžia, kad pritariama visoms vadovo EI įvertinimo skalėms.

Siekiant patikrinti OK ir vadovo EI sąsajas, atlikta tyrimo duomenų Spearmeno koreliacinė analizė. Ji leidžia atskleisti kiekvienos OK ir vadovo EI subskalių ryšių stiprumą. Apskaičiuoti Spearmeno koreliacijos koeficientai patvirtino prielaidą, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacijos OK ir vadovo EI. Daugelio EI kompetencijų ir OK subskalių koreliaciniai ryšiai yra vidutinio stiprumo, tačiau tai galima paaiškinti tuo, kad OK formavimą, plėtrą lemia ir kiti vidinės bei išorinės aplinkos veiksniai. Taigi tyrimo rezultatai įrodo, kad OK efektyvumas priklauso nuo vadovo EI kompetencijų, todėl formuojant ar kuriant OK, vadovo EI turi didelę reikšmę. Išplėtoti emocinės kompetencijos įgūdžiai leidžia vadovams traktuoti savo bei savo pavaldinių emocijas kaip valdymo išteklius ir taip pagerinti organizacijos OK.

Rekomendacijos

Apibendrinus mokslinės literatūros šaltiniuose paskelbtų koncepcijų ir išvadų studijų bei empirinio tyrimo duomenų analizę, formuojant OK *rekomenduojama*:

- 1) taikyti disertaciniame darbe sukonstruotą teorinėmis ir praktinėmis žiniomis pagrįstą OK formavimo koncepcinį modelį. Pagrindinis šio darbo autoriaus sukurto OK formavimo modelio skirtumas nuo esamų modelių – jo formavimo procesas apima organizacijos vadovo EI tyrimą ir analizę bei vadovo EI ugdymo programos rengimą. Vadovo EI yra svarbus elementas, siekiant užtikrinti OK efektyvumą, nes socialinės ir psichologinės vadovo EI kompetencijos lemia jo valdymo sąveikos modelio pasirinkimą, kuris savo ruožtu sudaro pagrindą formuotis, keistis ir vystytis tam tikram OK lygiui. Pabrėžtina, kad organizacijos OK funkcionuoti svarbi jos vadovų vykdoma žmogiškųjų išteklių valdymo politika, kuri visų pirma pasireiškia personalo atranka.

Šiuo atveju didelis dėmesys turi būti skiriamas ne tik intelektinėms žinioms bei techninėms kompetencijoms, bet ir gebėjimui prisitaikyti prie žmonių, organizacijos OK modelio. Sukurtas koncepcinis modelis, pagrįstas sisteminiu požiūriu, leidžia aiškiai apibrėžti OK funkcijas ir užduotis, organizacijoje sukurti efektyvią OK formavimo proceso valdymo struktūrą, nustatyti reikiamą optimalų elementinį aprūpinimą, tobulinti ir kurti naujus ryšius bei santykius tarp organizacijos elementų;

2) OK organizacijoje diagnozuoti ir formuoti, pasitelkiant vadovo EI, taikyti disertaciniame darbe sukurtą ir empiriškai apibūtinatą instrumentą. OK tyrimo instrumentas, integruojantis OK ir vadovo EI vertinimo metodikas, vadovo vaidmenį formuojant OK parengtas lietuvių, anglų ir rusų kalbomis ir gali būti taikomas multikultūrinėse organizacijose;

3) organizacijos vadovo / vadybininko EI kompetencijoms ugdyti taikyti programą, kuriai turi būti keliami šie reikalavimai: taikomi naujausi mokymo metodai, teoriškai ir praktiškai įrodę savo veiksmingumą; apibrėžtos programos įgyvendinimo sąlygos ir įgyvendinimo etapai. Pirmajame EI ugdymo etape turi būti nustatytas EI ugdymo poreikis. Šiame etape apibrėžiami veiksniai, lemiantys organizacijos vadovo efektyvų valdymą, preliminarieji nustatomas šių veiksnių panaudojimo organizacijoje lygis, apibrėžiamos vadovo valdymo kompetencijų tobulinimo galimybės. Toliau rengiamas EI ugdymo planas, kuriame numatomas vadovo EI ugdymosi laikas, atsižvelgiant į jo darbo įtemptumo laikotarpius, apsvarstomas išteklių poreikis ir jų šaltinis. Kitas žingsnis – organizacijos arba specialistų, galinčių suteikti labiausiai poreikius atitinkančią EI ugdymo programą, paieška, ryšių užmezgimas, mokymų laiko suderinimas. Kad mokymai būtų kuo efektyvesni, jiems vykstant siūloma atsižvelgti į veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką vystytinoms EI skalėms. Todėl rekomenduojama socialinių ir emocinių veiksnių ugdymo duomenis priskirti atitinkamoms vystytinoms EI dedamosioms, taip atkreipiant dėmesį į specifinius veiksnius, galinčius daryti įtaką konkrečiai EI skalei. Pabrėžtina, kad EI nėra įgimtas, jį galima ugdyti. Siekiant, kad OK formavimo procesas būtų sėkmingas, būtina nuosekliai atlikti visus OK formavimo proceso etapus.

Tolesnių tyrimų kryptys

Organizacijos organizacinės kultūros brandą ir aukštą lygį lemia adekvatus vadovo emocinio intelekto gebėjimai. Vystantis vadovo emociniam intelektui keičiasi jo elgesys, atsiranda nauji sąveikos su aplinka būdai, būdingi kitiems valdymo sąveikos modeliams. Koreguojamas vadovo valdymo sąveikos modelis, lemiantis teigiamą organizacinės kultūros pokyčio dinamiką. Pastebimas žmonių, užimančių vadovo pozicijas, darbo efektyvumo didėjimas, sumažėjus sąveikos klaidų ir konfliktinių situacijų skaičiui, pagerėjus socialiniam bei psichologiniam klimatui organizacijoje. Kadangi

dėl didelės disertacinio tyrimo apimties neanalizuotos vadovo emocinio intelekto ir jo valdymo sąveikos modelio pasirinkimo sąsajos, tikslinga būtų atlikti šį tyrimą, siekiant iš naujo įvertinti tirtų organizacijų vadovų emocinio intelekto įtaką organizacinės kultūros formavimui.

Emocinio intelekto lygio pokyčius lemia jo charakteristikų (tarpasmeninio emocijų supratimo, išorinio emocinio ekspresyvumo, emocinio sąmoningumo, empatijos, intrapersonalinio emocijų suprantamo, emocinio atlaidumo) ugdymas. Kiekvieną EI charakteristiką galima išugdyti taikant tam skirtas atitinkamas EI ugdymo programas. Siekiant nustatyti tikslinių gebėjimų ugdymo programų poveikį EI pokyčiui, būtų tikslinga išanalizuoti ir nustatyti vadovų EI lygio pokyčius tirtose organizacijose, taikant disertacijos autoriaus sukurtą OK formavimo pasitelkiant vadovo EI modelį.

Literatūros sąrašas

1. Adizes, I. (2004a). Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours. – Adizes Institute Publications, Santa Barbara, Ca. – http://www.adizes.com/wp-content/uploads/Leading-the_Leaders_Sample_CH.pdf.
2. Adizes, I. (2004b). Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It. – Adizes Institute Publications, Santa Barbara, CA. – http://www.adizes.com/wp-content/uploads/Management_Mismanagement_Sample_CH.pdf
3. Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas. (2008). – <http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.search>
4. Aksenovskaja, L. N., Bazarov, T. U. (2011). Managing the Organizational Culture: A. Technological Issue // *Psychology in Russia: State of the Art*. No. 4: 361–370.
5. Allio, M. K. (2012). Strategic dashboards: designing and deploying them to improve implementation // *Strategy & Leadership*. Vol. 40. Issue 5: 24–31. – <https://doi.org/10.1108/10878571211257159>
6. Alvesson, M. (1993). Organizations As Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms And The Struggle With Ambiguity // *Journal of Management Studies*. No. 30(6): 997–1015. – <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4494&rep=rep1&type=pdf>.

7. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. – SAGE Publications London, Thousand Oaks, New Delhi. 214 p. – <https://doi.org/10.4135/9781446280072>.
8. Ameriks, J., Wranik, T., Salovey, P., LaBarge, K. (2007). Emotional intelligence and investor behavior // *Vanguard Perspectives*. No. 2: 17–21.
9. Ameriks, J., Wranik, T., Salovey, P. (2009). Emotional intelligence, personality, impulsivity and investor behavior. – CFA Institute Research Foundation Publications. 70 p.
10. Aminzadeh, F., Plotnikoff, R., Edwards, N. (1999). Development and Evaluation of the Cane Use Cognitive Mediator Instrument // *Nursing Research*. No. 48(5): 269–275. – <https://doi.org/10.1097/00006199-199909000-00007>.
11. Ansoff, H. I. (1999). *The New Corporate Strategy*. – St. Petersburg: Piter. A series of “Theory and Practice of Management”. 416 p. – <http://ecsocman.hse.ru/text/19170472/>
12. Antienė, D., Lekavičienė, R. (2012). Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas // *Psichologija*. Nr. 45: 89–102.
13. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.– 486 p.
14. Armstrong, M., Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. – London: Institute of Personnel and Development. 320 p.
15. Arnett, P. A., Newman, J. P. (2000). Gray’s three-arousal model: an empirical investigation // *Personality and Individual Differences*. No. 28: 1171–1189. – <http://psych.wisc.edu/newman/SecurePDF/arnett%202000.pdf>
16. Ashkanasy, N. M., Daus, C. S. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behaviour are vastly exaggerated. // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26: 441–452.
17. Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace // *Areappraisal. Human Relations*. Vol. 48. No. 2: 97–125. – <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>.
18. Augustinaitis, A., Rudzikienė, V., Petrauskas, R. A. ir kiti (2009). Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas. Kolektyvinė monografija. – Vilnius: MRU. 350 p.
19. Austin, E. J., Saklofske, D. H., Egan, V. (2005). Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. // *Personality and Individual Differences*. Vol. 38: 547–558.
20. Austin, E. J. (2004). An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance // *Personality and Individual Differences*. No. 36: 1855–1864. – <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.07.006>.
21. Bagdonas, A., Rimkutė, E. (2013). *Anglų–lietuvių kalbų psichologijos žodynas*. – Vilnius: Universiteto leidykla. 283 p. – <http://www.esparama.lt/docu>

- ments/10157/490675/Lietuvi%C5%B3-angl%C5%B3-kalb%C5%B3-psichologijos-%C5%BEodynas.pdf/6b3068be-b97e-4566-bd67-0ff25ece0545
22. Baležentis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Nr. 3 (27): 23–31.
23. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 42: 23–37. – Kaunas: VDU leidykla.
24. Baraldsnes, D. (2012). Tarptautinė ir tarpkultūrinė komunikacija. – Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija. 309 p.
25. Barbuto, J. E., Burbach, M. E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials // *The Journal of Social Psychology*. No. 146 (1): 51–64.
26. Barbuto, J. E., Jr., Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership // *Group & Organization Management*. No. 31(3): 300–326. – <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
27. Bardauskienė, D. (2007). The expert's estimates application in the preparation of city general plan // *Technological and Economic Development of Economy*. Vol. 13. No. 3: 223–236.
28. Barley, S. R., Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37: 363–399. – <https://doi.org/10.2307/2393449>.
29. Bar-On, R. (2000). Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. // R. Bar-On, J. D. A. Parker (eds.). *The Handbook of Emotional Intelligence*. Vol. 17: 363–388. – Jossey-Bass, San Francisco. – http://www.eiconsortium.org/reprints/bar-on_model_of_emotional-social_intelligence.htm
30. Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties // *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*: 115–1450. – New York: Nova Science Publishers, Inc.
31. Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) // *Psicothema*. No. 18: 13–25. – http://www.eiconsortium.org/pdf/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf.
32. Beldoch, M. (1964). Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication. In J. R. Davitz ir kt. // *The Communication of Emotional Meaning*: 31–42. – McGraw-Hill.
33. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2008). Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Alma littera. – <http://www.almalittera.lt/knyga/tarptautiniu-zodziu-zodynas.html>

34. Berger, J. B., Milem, J. F. (2000). Organizational Behavior in Higher Education and Student Outcomes // *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Vol. 15: 268–338. – New York: Agathon.
35. Berkowitz, L. (1989). Frustration–aggression hypothesis // *Examination and reformation. Psychological Bulletin*. Vol. 106, No. 1: 59–73.
36. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. – Vilnius: MRU. 308 p.– http://www.mruni.eu/upload/iblock/a56/statistiniu_metodu_taikymasi.pdf
37. Boyatzis, R. (2007). The Creation of the Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). – Boston: Hay Group. 36 p. – http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf
38. Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). // R. Bar-On, D. A. Parker (eds.). *Handbook of Emotional Intelligence*: 343–362. – San Francisco: Jossey-Bass.
39. Boyatzis, R. E., Sala, F. (2004). The Emotional Competence Inventory (ECI) // G. Geher (ed.). *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*: 147–180. Hauppauge. – New York: Nova Science Publishers. Inc. Pp. – http://www.eiconsortium.org/pdf/Assessing_Emotional_Intelligence_Competencies.pdf
40. Bourey, J., Miller, A. (2001). Do You Know What Your Emotional IQ is? (Cover story) // *Public Management (US)*. Vol. 83. Issue 9: 4–10.
41. Brace, P., Kevin A., Martin J., Stacy G. U. (2006). Reprint of Correction: Does State Political Ideology Change Over Time? // *Political Research Quarterly*. No. 57(4): 529–540. – <https://doi.org/10.1177/106591290605900316>.
42. Bradberry, T., Greaves, J. (2005). The Emotional Intelligence Quick Book. New York: Simon and Schuster. The Harvard Business Review. – <http://www.asrn.org/journal-nursing/202-emotional-intelligence-in-the-nursing-profession.html#sthash.csePGJ9a.dpuf>
43. Brenner, M. (1988). House of dreams: The Bringham family of Louisville. – New York: Random House. 16 p.
44. Brown, F. W., Moshavi, D. (2005). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: A Potential Pathway for an Increased Understanding of Interpersonal Influence” // *Journal of Organizational Behaviour*. No. 26(7): 857–871. – <https://doi.org/10.1002/job.334>.
45. Brown, R. B. (2003). Emotions and behaviour: exercises in emotional intelligence // *Journal of Management education*. Vol. 27. No. 1: 122–144. <https://doi.org/10.1177/1052562902239251>.
46. Burinskiene, M., Rudzkiene, V. (2009). Future insights, scenarios and expert method application in sustainable territorial planning // *Technologi-*

- cal and Economic Development of Economy*. No. 15(1): 10–25. – <https://doi.org/10.3846/1392-8619.2009.15.10-25>.
47. Burrough, B., Helyar, J. (2009). *Barbarians at the gate: The fall of RJR Nabisco*. – New York: Harper and Row. 624 p.
48. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. – Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 98 p.
49. Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Revised Edition*. 256 p. – <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-1118047052.html>
50. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organisational culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd edition. – Jossey-Bass Publishing House, Wiley Imprint, San Francisco. 242 p.
51. Cameron, K. S., Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture // J. C. Smart (ed.). *Higher Education: Handbook of Theory and Research*: 356–396. – New York: Agathon Press.
52. Campos, J. J., Barret, K. C. (1984). Toward a new understanding of emotions and their development. // C. E. Izard, J. Kagan, R. B. Zajonc (eds.). *Emotions, cognition and behavior*: 229–263. – Cambridge: Cambridge University Press.
53. Chaiyawat, W., Brown, J. (2000). Psychometric Properties of the Thai versions of State-Trait anxiety inventory for children and child medical fear scale // *Research in Nursing and Health*. No. 23(5): 406–414. – [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200010\)23:5<406::AID-NUR7>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200010)23:5<406::AID-NUR7>3.0.CO;2-I).
54. Cherniss, C. (2000a). *Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters*. Graduate School of Applied and Professional Psychology Rutgers University. – http://www.eiconsortium.org/pdf/what_is_emotional_intelligence.pdf
55. Cherniss, C. (2000b). Social and Emotional Competence in the Workplace // R. Bar-On, J. D. Parker. *The Handbook of Emotional Intelligence*: 433–468. – San Francisco: Jossey-Bass.
56. Churchill, Jr. G. A., Peter, J. P. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: a meta-analysis // *Journal of marketing research*. No. 21(4): 360–375. – <https://doi.org/10.2307/3151463>.
57. Cooper, R. (2007). An investigation into constructivism within an outcomes based curriculum // *Issues in Educational Research*. Vol. 17. Issue 1: 15-39. – <http://www.ebscohost.com>.
58. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. – http://www.lidata.eu/en/index.php?file=files/mokymai/trast/trast.html&course_file=trast_literatura.html
59. Čepienė, A. (2007). Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta // *Profesinis rengimas: tyri-*

- mai ir realijos*: 49–64. – <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367164572591/DS.002.0.01.ARTIC>
60. Dalton, M. (2013). *Men who Manage: Fusions of Feelings and Theory in Administration*. – Originally published in 1959 by New York, NY: John Wiley & Sons. – Transaction Publishers New Brunswick (U.S.A.) and London (U. K.). 338 p. – https://books.google.lt/books?vid=978-1-4128-5294-4&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
61. De Munck, V. C. (2008a). *Kultūros tyrimai: patirtis ir apibendrinimai*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. 208 p.
62. Deal, T., Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. – Publisher: Basic Books; Revised ed. Edition. 232 p.
63. Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness // *Organization Science*. Vol. 6, Issue 2: 204–223.
64. Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. – LE-GIS Fondo Editorial, Colombia. 238 p.
65. Denison, D. (2005). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? // *Economics Questions*. No. 4: 69–70.
66. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. – 267 p.
67. Denison, D. R., Haaland, S., Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World? // *Advances In Global Leadership*. No. 3: 205–227.
68. DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. – London: Sage Publications. 199 p. – http://www.marketingcenter.de/mcm/studium/veranstaltungen/downloads/2012_SS/Survey_Research/DeVellisScaleDevelopmentohneRand.pdf
69. Dikčius, E. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. – Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. 187 p.
70. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives // *The Leadership Quarterly*. No 25: 36–62.
71. Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory Of Organizational Design: Challenges And Opportunities // *Organization Design: The Evolving State-of-the-Art*: 19–40. – <http://www.springer.com/gp/book/9780387341729>.
72. Drucker, P. (2005). Managing Oneself // *Harvard Business Review*. Special Edition. January: 61–65. ISBN 978-1422123126.
73. Eron, L. D., Huesmann, L. R., Brice, P., Fischer, P., Mermelstein, R. (1983). Age trends in the development of aggression, sex typing, and related television habits // *Developmental Psychology*. No. 19: 71–77. – <https://doi.org/10.1037/0012-1649.19.1.71>.

74. Fayol, H. (2008). Principles of management. – <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management>.
75. Fey, C. F., Denison, D. (2003). Developing a model of organizational culture and effectiveness for Russia // *William Davidson Institute Working Paper*. No. 598. – <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.5968&rep=rep1&type=pdf>
76. Field, A. (2006). Discovering statistics using SPSS // *London: SAGE Publications*. Vol. 37. No. 1, 2: 189–196.
77. Fletcher, B., Jones, F. (1992). Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit // *Managerial Auditing Journal*. Vol. 7 (6): 30–36. – <https://doi.org/10.1108/eb017606>.
78. French, W. L., Bell, C. H. (1990). Organizational Development. 4th edition – New Jersey: Prentice Hall. 120 p.
79. Freud, Z. (1987). Civilization, Society and Religion // *Civilization and Its Discontents*. Suffolk: Pelican Books. No. 3: 245–340. – <http://rl-online.ru/articles/2-02/97.html>
80. Garalis, A. (2005). Organizacijos kultūra ir vadovas // *Lietuvos katalikų mokslo akademijos suvažiavimo darbai*. T. 19: 865–882.
81. Gardner, H. (2006). Multiple intelligences: New horizons. New York: Basic Books. – <https://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christodoulou-seider-mi-article.pdf>
82. Gardner, H. (2006). Changing minds: the art and science of changing our own and other people's minds. Boston: Harvard Business Press. – <http://infed.org/mobi/howard-gardner-multiple-intelligences-and-education>
83. George, D., Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update. 4th ed. – Boston: Allyn & Bacon. 386 p.
84. Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. – New York: Bantam. – http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_39.pdf
85. Goleman, D. (1999). Intelligcnz mit viiiel Gcfiihl // *Psychology Hcute*. No. 4: 26–31.
86. Goleman, D. (2000). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. – http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional_intelligence_paradigm_building.pdf
87. Goleman, D. (2003). Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ? – Vilnius: Presvika. 75 p.
88. Goleman, D. (2005). Emotional intelligence. 10th anniversary ed. – New York: Bantam. 205 p.
89. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2013). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. – Boston, MA: Harvard Business School Press. 336 p.
90. Goldberg, C. (1991). Why Hamlet could not love // *Psychoanalytic and Psychotherapeutic Intelligence*. Vol. 9, No. 1: 19–32.

91. Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture // *The Academy of Management Review*. Vol. 16. No. 2: 396–415.
92. Grublienė, V., Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Nr. 3 (36): 507–515. – <https://doi.org/10.15544/mts.2014.047>.
93. Grugulis, I., Dundon, T., Wilkinson, A. (2000). Cultural control and the ‘culture manager’: employment practices in a consultancy // *Work, Employment and Society*. Vol. 14. No. 1: 97–116. – <http://wes.sagepub.com/content/14/1/97.full.pdf+html>
94. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006). Multivariate data analysis. 6th ed. – Uppersaddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall.
95. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th Edition. – <http://www.mypearsonstore.com/bookstore/multivariate-data-analysis-9780138132637>
96. Hall, J. N. (2005). Emocinio intelekto lygio nustatymo metodika. – <http://insunrise.ru/booklets/n.hall-eq%20questionarry.pdf>
97. Harris, L. C., Ogbonna, E. (1999). Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation // *Journal of Management Studies*. Vol. 36. Issue 2: 177–196.
98. Harris, P. R., Moran, R. T. (1991). Managing Cultural Differences. 3rd edition Managing Cultural Differences. Houston, Texas: Gulf. 639 p.
99. Harrison, R., Stokes, H. (1992). Diagnosing Organizational Culture: Instrument (Business). 1 edition. – Publisher: John Wiley & Sons. 32 p.
100. Hartnell, C., Ou, A., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions // *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96. No. 4: 677–694. – <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
101. Hein, S. (2001). Emotional intelligence and the identification of emotion by John Mayer and Glen Geher // *Intelligence*. Vol. 22 (2): 89–114.
102. Herfsey, P., Blanchard, K. (1988). Management of organizational behavior // *Utilizing human resources*. 5th Ed. pp. 169–201). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. – <https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>
103. Higgins, J. M., McAllester, C. (2002) Want innovation? Then use cultural artifacts that support it // *Organizational Dynamics*. No. 31: 74–84. – [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00073-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00073-6).
104. Hofstede G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories // *Journal of International Business Studies*, No. 14: 75–89.
105. Hofstede G. (2001). Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd Edition. – Thousand Oaks: Sage. 616 p.

106. Hofstede, G., Bond, M. H., Luk, C. L. (1993). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis // *Organization Studies*, No. 14(4): 483–503.
107. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases // *Administrative Science Quarterly*. No. 35: 286–316. – <https://doi.org/10.2307/2393392>.
108. Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions // *American Psychologist*. No. 51: 397–406. – <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.4.397>
109. Hughes, L. (1998). Development of an instrument to measure caring peer group interactions // *Journal of Nursing Education*. No. 37(5): 202–207.
110. Young, C. A. (1996). Emotional Intelligence. Emotions and Emotional Intelligence. – <http://trochim.human.comell.edu/gallery/young>
111. Jayan, C. (2006). Do High Managerial Performers have High Emotional Competencies? // *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. Vol. 32. No. 3: 179–184.
112. Janilionis, V. (2015). Koreliacinės ir regresinės analizės pagrindai. KTU Politikos ir viešojo administravimo institutas [interaktyvus]. – http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/Janilionis_III/jan_III.html&course_file=jan_III_1.html.
113. Johnson, G., Scholes, K. (2002). The Cultural Web – Strategy Tools from Mind Tools. – https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_90.htm
114. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas N. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. Monografija. – Kaunas: Technologija. 182 p.
115. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. – 456 p.
116. Kardelis, K. (2006). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. – 488 p.
117. Kaplan, R. M., Saccuzzo, D. P. (2007). Psychological Testing: Principles, Applications and Issues. – Thomson Wadsworth, Australia.
118. Karloff, B. (1991). Business strategy: the Concept, the contents, symbols. – Moscow, The Economy. – 239 c.
119. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. 4-asis leid. – Kaunas: Technologija. 327 p.
120. Kemmis, S., McTaggart, R. (2000). Participatory action research // N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.): 567–607. – Thousand Oaks, CA: Sage.
121. Keršienė, L. (2010). Emocinis intelektas ir ugdymas. – <http://www.slideshare.net/TimeForLeaders/lida-kerien-emocinis-intelektas-ir-ugdymas-knygos-pristatymas>

122. Kets de Vries, F. R. (2009). *The Leadership Mystique: Leading behavior in the human enterprise*. 2nd Edition. – FT Press. 304 p. – http://www.sstcc.ru/files/2314/6021/4516/manfred_ke_de_vri._mistika_liderstva.pdf
123. Kinderis, R., Jucevičius, G. (2013). Komplementarumas kaip verslo modelių bendradarbiavimo raiškos pagrindas (Complementarity as a base for expression of business models cooperation) // *Science and Processes of Education*, No. 2 (17): 28–36.
124. Khatri, N. (2005). An Alternative Model of Transformational Leadership // *Vision–The Journal of Business Perspective*. No. 9(2): 19–26. – <https://doi.org/10.1177/097226290500900204>.
125. Kotze, M., Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. – <http://ras.sagepub.com/content/77/2/397>.
126. Kozlovski, S. W. J., Chao, G. T., Smith, E. M., Hedlung, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research implications // In C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. – New York: John Wiley. 263–332 p.
127. Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. 4 edition. – Geneve, International Labour Office. 927 p. – <http://ksg.vse.cz/wp-content/uploads/2012/04/MC.pdf>
128. Kušlevič-Veršekienė, D., Pukinskaitė, R. (2009). Paauglių emocinis intelektas: psichosocialinių sunkumų, stresinių gyvenimo įvykių bei demografinių charakteristikų analizė // *Socialinis darbas*. Nr. 8(1): 81–91.
129. Kvedaravičius, J. E. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. – Kaunas: VDU leidykla. 395 p.
130. Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process // *International Journal of Educational Management*. Vol. 15. Issue: 2: 68–77. – <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513540110383791>
131. Law, K. S., Wong, C. S., Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies // *Journal of Applied Psychology*. No. 89(3): 483–496. – <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>.
132. Leuner, B. (1966). Emotional intelligence and emancipation // *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*. Vol. 15: 193–203.
133. Lekavičienė, R. (2000a). Socialinės kompetencijos įvertinimo problema // *Socialinių-humanitarinių mokslų vaidmuo universitetinio ugdymo sistemoje*. Mokslinių straipsnių rinkinys: 122–128. – Kaunas: Akademija.
134. Lekavičienė, R. (2000b). Skirtingos socialinės kompetencijos studentų savivertė ir psichologinė savijauta mokantis // *Ugdymo psichologija*. Nr. 3 (2): 35–42.

135. Lekavičienė, R., Remeikaitė, I. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema // *Psichologija*. Nr. 26: 54–65.
136. Lekavičienė, R., Antinienė D. (2014). The Construction Principles and Problems of the Long Version EI-DARL-V2 Original Measurement Methodology of Emotional Intelligence // *Social Sciences*. No. 2 (84): 69–80.
137. Lekavičienė, R., Remeikaitė, I. (2004). The Relationship between Employees' Emotional Intelligence and Socio-Psychological Climate in Information Technology Organizations // *Socialiniai mokslai*. Nr. 3(45): 93–102.
138. Leonavičius, V., Tureikytė, D. (2004). Sociologinių tyrimų metodologija iš metodai // *Sociologija*: 20–40. – Kaunas: VDU.
139. Lepeškienė, V., Žuromskaja, J. (2012). Socialinio darbo studentų savo asmenybės savybių vertinimas ir jų sąsajos su pasirinkimo studijuoti socialinį darbą motyvais ir ketinimu jį dirbti. – <http://www.fsf.vu.lt/dokumentai/33-44.pdf>
140. Liesionis, V., Dilienė, D. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 2(19): 69–82.
141. Lietuvių kalbos žodynas. (2017). – <http://www.lkz.lt/>
142. Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity // *Nursing Research*. No. 35: 382–385. – <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>.
143. Linstead, S. (1997). The social anthropology of management // *British Journal of Management*. Vol. 8. No. 1: 85–98. – <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00042>.
144. Louis, M. R. (1981). A Cultural Perspective on Organizational // *Human Resource Management*. Vol. 34. No. 2: 246–258.
145. LST EN ISO 9001:2015. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. – Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas. – <http://lsd.lt/index.php?-162359561>
146. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? // *American Psychologist*. Vol. 63, No. 6: 503–517. – <https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf>
147. Mayer, J. D., Roberts, R. D., Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence // *Annual Review of Psychology*. Vol. 59: 507–536.
148. Mayer, J. D. (2005). A tale of two visions: Can a new view of personality help integrate psychology? // *American Psychologist*. Vol. 60: 294–307.
149. Mayer, J. D., Caruso, D., Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence // *Intelligence*. Vol. 27: 267–297.
150. Mayer, J. D., Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion // *Intelligence*. No. 22: 89–113. – [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(96\)90011-2](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90011-2).
151. Mayer, J. D., Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence // *Intelligence*. No. 17(4): 433–442. – [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3).

152. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? // P. Salovey D. J. Sluyter (eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educator*: 3–31. – New York: Basic Books.
153. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications // *Psychological Inquiry*. Vol. 15. No. 3: 197–215. – https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02.
154. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., Sitarenios, G. (2003). Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0 // *Emotion*. Vol. 3. No. 1: 97–105.
155. Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test MSCEIT. User's Manual. – Toronto, Canada.
156. Mainiero, L. A. (1986). A review and analysis of power dynamics in organizational romances // *Academy of Management Review*. No. 11(4): 750–762.
157. Martin, J. (2001). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. – Newbury Park. CA: Sage. 415 p.
158. Martin, J., Frost, P. J. (2012). The organizational culture War games: A struggle for Intellectual Dominance. *Sociology of Organizations – Structures and Relationships*. Vary Godwyn: Jody Hofer Gittel. 315–336 p. – <https://books.google.lt/>
159. Maskeliūnaitė, L., Sivilevičius, H., Podvezko, V. (2009). Research on the quality of passenger transportation by railway // *Transport*. No. 24(2): 100–112. – <https://doi.org/10.3846/1648-4142.2009.24.100-112>.
160. McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. 5th Edition. – New York. 638 p. – [http://ebooks.narotama.ac.id/files/Organizational%20Behavior%20\(5th%20Edition\)/Cover%20&%20Table%20of%20Contents%20-%20Organizational%20Behavior%20\(5th%20Edition\).pdf](http://ebooks.narotama.ac.id/files/Organizational%20Behavior%20(5th%20Edition)/Cover%20&%20Table%20of%20Contents%20-%20Organizational%20Behavior%20(5th%20Edition).pdf)
161. Myers, D. G. (2008a). *Social Psychology*. Ninth Edition. – New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc. 759 p.
162. Myers, J. S. (2008b). Factors Associated with Changing Cognitive Function in Older Adults: Implications for Nursing Rehabilitation // *Rehabilitation Nursing*. Vol. 33, No. 3: 117–123.
163. Meyerson, D. (1991). “Normal” ambiguity? A glimpse of an occupational culture // P. Frost, et al. (eds.). *Reframing Organizational Culture*: 131–144. Newbury Park: Sage.
164. Meyerson, D., Martin, J. (1987). Cultural change and Integration of three different Views / D. Meyerson // *Journal of Management Studies*. No. 24: 623–647. – <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>.
165. Melnikas, B. (2008). Vadybos kultūra globalizacijos ir Europos integracijos sąlygomis: istorenės tradicijos // *Administration and Management Culture in View of Globalisation: New Challenges*. No. 2(18): 6–17.

166. Merkys, G. (1999a). Testavimas – socialinių mokslų principas. Metodologinio diskurso projekcija // *Socialiniai mokslai*. No. 2(19): 7–22.
167. Merkys, G. (1999b). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. 2-asis leidimas. – Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas. – <https://core.ac.uk/download/pdf/51704557.pdf>
168. Michon, C., Stern, P. (1985). *La dynamisation sociale*. – Paris: Organisation. 67 p. – <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>
169. Mikolajczak, M., Luminet, O., Menil, C. (2006). Predicting resistance to stress: Incremental validity of trait emotional intelligence over alexithymia and optimism // *Psychothema*. Vol. 18: 79–88.
170. Mintzberg, H., Alstrend, B., Lempel, J. (2000). *Teaching strategies* – St. Petersburg: Peter. 336 p. Series “Theory and Practice of Management”.
171. Morgan, G. (2006). *Images of Organisation*. By Thousand Oaks. – London: CA: Sage Publications Inc. 504 p.
172. Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. – Thousand Oaks: Sage Publications. 205 p.
173. Nowack, K. (1992). Self-assessment and rater-assessment as a dimension of management development // *Human Resources Development Quarterly*. No. 3: 141–155. – <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920030206>.
174. Nowack, K. (2003). Aligning Career Paths // *Executive Excellence*. Vol. 20. No. 4: 9–10. – <http://www.opd.net/abstracts7.html#36>
175. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd ed. – New York: McGraw-Hill. – <http://garfield.library.upenn.edu/classics1979/A1979HZ31300001.pdf>
176. Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3rd ed. – New York: McGraw-Hill. – <http://psychology.concordia.ca/fac/kline/library/k99.pdf>
177. Oškutienė, R., Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis // *Mokslas – Lietuvos ateitis*. Nr. 4(3): 197–204.
178. Ouchi, W. G. (1993). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. – Publisher: Avon Books (P); Reprint edition. 255 p.
179. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans // *Administrative Science Quarterly*. No. 25: 129–141. – <https://doi.org/10.2307/2392231>.
180. Palidauskaitė, J., Didžiulienė, R. (2002). Viešojo administravimo etikos aspektai Lietuvoje // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 1: 61–66.
181. Payne, W. L. (1985). *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire*. Dissertation Abstracts International. 47 p.
182. Parsons, T. (1961). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations // *Complex Organizations: A Sociological Reader*: 32–47. – New York, NY, USA: Holt, Rinehart and Winston.

183. Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje // *Viešoji politika ir administravimas*. T. 10. Nr. 4: 589–603. – https://www.mruni.eu/upload/iblock/83b/08_Patapas_Labenskyte.pdf
184. Paužuolienė, J., Docienė V., Vaitiekus, A. (2014). Lietuviško ir užsienio kapitalo organizacijų organizacinės kultūros tyrimas Klaipėdos mieste // *Regional Formation and Development Studies*. No. 2 (13): 96–106. – <https://doi.org/10.15181/rfds.v13i2.828>.
185. Peters, T. J., Waterman, R. H. (2004). In Search of Excellence – Lessons from America’s Best-Run Companies. – HarperCollins Publishers, London. ISBN-13: 9780060548780. 400 p.
186. Petrides, K. V., Frederickson, N., Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school // *Personality and Individual Differences*. No. 36: 277–293.
187. Petrides, K. V., Frederickson, N., Sangareau, Y., Furnham, A. (2006). Trait emotional intelligence and children’s peer relations at school // *Social Development*. No. 15(3): 537–547.
188. Petrides, K. V., Furnham, A. (2000a). On the dimensional structure of emotional intelligence // *Personality and Individual Differences*. No. 29: 313–320. – [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00195-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00195-6).
189. Petrides, K. V., Furnham, A. (2000b). Gender differences in measured and self estimated trait emotional intelligence // *Sex Role*. No. 42: 449–461. – <https://doi.org/10.1023/A:1007006523133>.
190. Petrides, K. V., Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. // *European Journal of Personality*. No. 15: 425–448. – <https://doi.org/10.1002/per.416>.
191. Petrides, K. V., Furnham, A. (2003). Trait emotional intelligence: Behavioral validation of two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction // *European Journal of Personality*. No. 17: 39–57. – <https://doi.org/10.1002/per.466>.
192. Petrides, K. V., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space // *Journal: Brit j Psychol*. No. 98: 273–289. – <http://archive.sciencewatch.com/dr/erf/2010/10augerf/10augerfPetr/>
193. Petrjaev, O. O. (2005). Metodichni osnovi rozvitku funkcij kerivnika (na prikladi virobnichih organizacij): Avtoref. dis. kand. ekon. nauk. – ekonomika, organizacija i upravlinnja pidpriemstvami. – Harkiv. 20 s.
194. Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24: 570–581. – <https://doi.org/10.2307/2392363>.
195. Plowman, K. D., Briggs, W. G., Huang, Y. H. (2001). Public relations and conflict resolution // R. L. Heath, G. Vasquez (eds.). *Handbook of public relation*: 301–310. Thousand Oaks, CA: Sage. – <https://doi.org/10.4135/9781452220727.n23>.

196. Podvezko, V. (2006). Neapibrėžtumo įtaka daugiakriteriniams vertinimams // *Verslas: Teorija ir praktika*. Nr. 2: 81–88.
197. Podvezko, V. (2008). Sudėtingų dydžių kompleksinis vertinimas // *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 9(3): 160–168.
198. Polyanova, L. M. (2009). The Emotional Intelligence Models in the Modern Management Practices. – http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2015/2/sociology/polyanova.pdf
199. Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste // *Filosofija. Sociologija*. T. 24. Nr. 3: 121–130.
200. Pukelis, K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi / studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. // *Aukštojo mokslo kokybė*. Nr. 6 (12): 12–35.
201. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. – Kaunas: LKKA. 93 p.
202. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 49: 97–108.
203. Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence on organisational performance // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 38. No. 1: 58–69. – <https://doi.org/10.15544/mts.2016.6>.
204. Remeikaitė, I., Lekavičienė, R. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema // *Psichologija*. Nr. 26: 54–65.
205. Robbins, S. P. (1993, 2011). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Edit. 6. – Prentice Hall International. 753 p.
206. Robbins, S. P. (2012). *Organizational Behavior*. 15th Edition. – New Jersey. 711 p. – <http://mdm23.blogspot.lt/2013/05/e-book-organizational-behavior-15.html>
207. Roberts, R. D., Zeidner, M., Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions // *Emotion*. Vol. 1: 196–231.
208. Rokeach, M. (2001). The Role of Values in Public Opinion Research // *Public Opinion Quarterly*. Vol. 32. Nr. 4: 547–559. – Oxford (UK).
209. Rosanas, J. M., Velilla, M. (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations // *Journal of Business Ethics*. No. 44: 49–59. – <https://doi.org/10.1023/A:1023238525433>.
210. Rowlinson, M., Procter, S. (1999). Organizational culture and business history // *Organization Studies*. Vol. 20. No 3: 369–396. – <https://doi.org/10.1177/0170840699203001>.
211. Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence // *Imagination, Cognition and Personality*. No. 9: 772–781.

212. Shane, S., Stuart, T. (2014). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups // *Management Science*. Vol. 48, No. 1: 154–170. – <http://faculty.haas.berkeley.edu/tstuart/publications/2002/Organizational%20Endowments%20and%20the%20Performance.pdf>
213. Shane, S. (2001). Technology opportunity and firm formation // *Management Sci.* Vol. 47(2): 205–220.
214. Sathe, V. (1983) Implications of corporate culture: a manager's guide to action' // *Organizational Dynamics*. Vol. 12: 5–23. – [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-X).
215. Saunders, M., Lewis, Ph., Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. – https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA_BSeBM/um/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition.pdf
216. Schein, E. (2004, 2010). Organizational Culture and Leadership. The Jossey-Bass business & management series. – Includes bibliographical references and index. 458 p.
217. Schein, E. H. (1985). How Culture Forms, Develops and Changes // R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa (eds.). *Gaining Control of the Corporate Culture*: 17–43. – San Francisco: Jossey Bass.
218. Schein, E. H. (1990). Organizational Culture // *American Psychologist*. No. 45(2): 109–119. – <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.
219. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition. – San Francisco: Jossey-Bass. 458 p.
220. Schein, E. H. (1995). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation // *Inaugural Assembly of Chief Executives and Employers*. – <https://pdfs.semanticscholar.org/cbf4/925188a0c28584719f361ec96f97d5f63d2a.pdf>
221. Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organizations Studies // *Administrative Science Quarterly*. – <https://hsi2011.wikispaces.com/file/view/schein+culture.pdf>
222. Schein, E. H. (1999). The Corporate Culture Survival Guide – Sense and Nonsense About Culture Change. – Wiley. 224 p.
223. Schein, E. H. (2001). Clinical inquiry / research // P. Reason, H. Brandbury (eds.). *Handbook of action research*: 228–237. – San Alselmo, CA: Sage Press.
224. Schooler, J. W. (2002) Re-representing consciousness: dissociations between experience and meta-consciousness // *TRENDS in Cognitive Sciences*. Vol. 6 No. 8: 339–344.
225. Schulte, S. (1996). Modelfloskel “Emotionale Intelligenz” // *Psychology Heute*. No. 8: 10–12.
226. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale // C. Stough, D. H. Saklofske, D. A. Parker (eds.). *Assessing Emotional Intel-*

- ligence*. – The Springer Series on Human Exceptionality. DOI: 10.1007/978-0-387-88370.
227. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 274 p.
228. Sheldrake, J. (1996). Management theory: From Taylorism to Japanization. – International Thomson Business Press. 225 p.
229. Silverman, D. (1970). The Theory of Organizations. – New York: Upper Saddle River. 427 p.
230. Silverman, D. (1993). Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk. Text and Interaction. – London: Sage. 240 p.
231. Simon, H. A. (1994). Foreword: Papers in honor of Chester I. Barnard // *International Journal of Public Administration*. No. 17(6): 1021–1031.
232. Sinclair, A. (1991). After excellence, models of organisational culture for the public sector' // *Australian Journal of Public Administration*. No. 50 (3): 321–332.
233. Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics' // *Journal of Business Ethics*. No. 12: 63–73.
234. Stimely, K. (1998.). Oswald Spengler: An Introduction to his Life and Ideas // *The Journal for Historical Review* – <http://www.ihr.org>
235. Spivak, V. A. (2001). Corporate culture. – St. Petersburg: SPb. 352 p.
236. Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 72: 79–93.
237. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 248 p.
238. Stein, S. J., Book, H. E. (2011). The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success. 3rd Edition. – Jossey-Bass. 368 p. – <http://lib.ru/DPEOPLE/eq.txt>
239. Steiner, C. (1997). Achieving Emotional Literacy. A Personal Program to Increase Your Emotional Intelligence. Publisher: William Morrow. 1st edition. – 235 p.
240. Sternberg, R. J. (2008). Assessing what matters // *Educational Leadership*. Vol. 65 (4): 20–26.
241. Sternberg, R. J. (2002). Creativity as a decision // *American Psychologist*. No. 57: 376. – <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.5.376a>.
242. Steve, P. (2005). Levels of Consciousness. – <http://www.stevpavlina.com/blog/2005/04/levels-of-consciousness/>
243. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. (1999). Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 660 p.
244. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 232 p.
245. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu // *Informacijos mokslai*. T. 53: 63–85.

246. Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process // *Procedia Economics and Finance*. No. 34: 396–402. – [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01646-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01646-9).
247. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemas // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 12: 171–181.
248. Šimanskienė, L. (2008a). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 15 (4): 180–190.
249. Šimanskienė, L. (2008b). Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 86 p.
250. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015b). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 37. Nr. 2: 267–277. – <https://doi.org/10.15544/mts.2015.28>.
251. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2014a). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 36. No. 2: 416–424. – <https://doi.org/10.15544/mts.2014.038>.
252. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2014b). The typology of the organization culture and diagnostic. They case the forwarding company // *ANALELE Institutului Național de Cercetări Economice*. Ediția a (edition). IV-a. No. 2: 51–62.
253. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2015a). Влияние эмоционального интеллекта руководителей на деятельность их предприятий // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю. „Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи“. ББК 65: 20–25. УДК 330.341.1.
254. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 20 (1): 146–153.
255. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų analizė // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 20: 87–98.
256. Štreimikienė, D., Mikalauskienė, A. (2012). Comparative Assessment of the Impact of National Culture Dimensions on Traits of Organization Culture // *Intellectual Economics*. Vol. 6. No. 4(16): 534–549.
257. Targamadžė, V. (2000). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tikslų įgyvendinimo galimybė, taikant Herzbergo dviejų veiksmų teoriją // *Pedagogika*. Nr. 41: 16–23.
258. Tarptautinių žodžių žodynas. (2001). Sud. A. Bendorienė, V. Bogušienė, E. Dagytė ir kt. – Vilnius: Alma littera. 790 p.

259. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. – New York, USA and London, UK: Harper & Brothers. – <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>
260. Telešienė, A. (2006). *Ekologinis diskursas Lietuvoje 1989–2005 m. Daktaro disertacija*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
261. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 628 p.
262. Tilden, V., Nelson, C., May, B. (1990). Use of Qualitative Methods to Enhance Content Validity // *Nursing Research*. No. 39(3): 172–175. – <https://doi.org/10.1097/00006199-199005000-00015>.
263. Trakšėlys, K. (2008). Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui // *Vadyba*. Nr. 2 (13): 173–178.
264. Trice, H. M., Beyer, J. M. (2003). The Cultures of Work Organizations // L. Block (ed.). *The leadership-culture connection: an exploratory investigation, Leadership & Organisation Development Journal*. Vol. 24 (6): 318–334.
265. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei // *Business: Theory and Practice*. Vol. 7. No. 1: 45–53.
266. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. – Kaunas: VDU. 223 p.
267. Van der Post, W. Z., de Coning, T. J., vdm Smit, E. (1998). The relationship between organizational culture and financial performance: Some South African // *South African Journal of Business Management*. Vol. 29 (1): 30–40.
268. Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Viswesvaran, C. H. (2010). Emotional Intelligence: Additional Questions Still Unanswered // *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3: 149–153. – <https://www.researchgate.net/profile/>
269. Virvilaitė, R., Jefimov, V. (2006). Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje. – http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/fcontent.html
270. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. No. 5 (29): 221–230.
271. Walker, H., Symon, G., Davies, B. (1996). Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods // *International Journal of Selection and Assessment*. No. 4(7): 96–105. – <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1996.tb00064.x>.
272. Wegner, D. M. (2003). The mind's best trick: how we experience conscious will // *Trends in Cognitive Sciences*. Vol. 7, No. 2: 65–69.
273. Wilson, T. D. (2004). *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. – Harvard University Press. 262 p.
274. Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: The Principles and Practices of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing. 240 p.

275. Woodcock, M., Francis, D. (1997). The unblocked manager. A practical guide to self development // *Long Range Planning*. Vol. 30. No. 3, pp. 317–471. – [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)80946-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)80946-6).
276. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 30: 201–209.
277. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 511 p.
278. Zammuto, R. F. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture // R. W. Woodman, W. A. Pasmore (eds.) // *Research in organizational change and development*. Vol. 5: 83–114. – Greenwich, CT: JAI Press.
279. Žemaitaitytė, I. (2007). Neformalus suaugusiųjų švietimas: plėtros tendencijos dabartinėje Europoje. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 166 p.
280. Аксеновская, Л. Н. (2007). Ордерная модель организационной культуры. Монография. – Москва: Академический проект: «Трикта». 303 с.
281. Аксеновская, Л. Н. (2008). Социально-психологическая модель организационной культуры: концепция, методология, технология изменения. – Москва. 585 с. – <http://www.dissercat.com/content/sotsialno-psikhologicheskaya-model-organizatsionnoi-kultury-kontseptsiya-metodologiya-tekhno>.
282. Бойко, Е. В. (2003). Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // *Актуальні проблеми економіки*. № 4: 52–58.
283. Воронкова, А. Е. (2008). Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. – Харків: Вид-во «ІНЖЕК». 520 с.
284. Гоулман, Д. (2008). Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. 3-изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс. 301 с.
285. Дарвин, Ч. (2001). О выражении эмоций у человека и животных. – Санкт-Петербург: Питер. 384 с.
286. Дегтярев, А. В. (2012). Эмоциональный интеллект: становление понятия в психологии // *Психологическая наука и образование*. № 2. – http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2012_2_2912.pdf
287. Денисон, Д., Хойшберг, Р., Лэйн, Н., Лиф, К. (2013). Изменение корпоративной культуры в организациях. – Санкт-Петербург: Питер. 192 с.
288. Жалило, В. (2003). Как изменить корпоративную культуру // *Дневник кадровика*. № 9: 81–83.
289. Зайцева, Т. С. (2007). Роль руководителя в формировании и развитии организационной культуры предприятия // *Научно-технический сборник*. № 78: 340–348. – http://vuzlib.com.ua/articles/book/35169-Rol_ukovoditelja_v_formirovan/1.html

290. Занковский, А. Н. (2011). Психология лидерства. От поведенческой модели к культурноценностной парадигме. – Москва: Изд-во «Институт психологии РАН». 296 р.
291. Зарецкая, Е. Н. (2008). Деловое общение и деловая этика. – Москва: Дело. 720 с. – http://globalteka.ru/books/doc_details/14174.html
292. Зеленова, О. И., Зинковский, К. В. (2008). Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях: Учеб. пособие. – Москва: РУДН. 134 с. – <http://www.library.fa.ru/files/Zelenova.pdf>
293. Кравцова, А. К. (2011). Тип эмоционального интеллекта лидера как фактор, влияющий на функциональный тип лидерства // *Известия Саратовского ун-та. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика*. Т. 11: 69–73. – <http://www.sgu.ru/sites/default/files/journals/izvestiya/pdf/2013/12/13/>
294. Кравцова, А. К. (2012). Тип управленческого взаимодействия
295. лидеров и эмоциональный интеллект // *Современные исследования эмоциональных проблем (электронный научный журнал)*, № 6 (14). – www.sisp.nkras.ru
296. Кузмина, О. Г. (2001). Теоретические основы процесса формирования и развития организационной культуры. – <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-protsessa-formirovaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-kultury>
297. Левкин, Н. В. (2009). Развитие организационной культуры предпринимательских структур в условиях трансформации рыночной модели хозяйства. Автореферат дисс. на соискание ученой степени докт. экон. наук. – Санкт-Петербург. 44 с.
298. Люсин, Д. В. (2006). Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн // *Психологическая диагностика*. № 4: 3–22.
299. Люсин, Д. В., Марютина, О. О., Степанова, А. С. (2004). Структура эмоционального интеллекта и связь его компонентов с индивидуальными особенностями – эмпирический анализ // Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. *Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования*: 129–140. Москва: Институт психологии РАН.
300. Магура, М. И. (2002). Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // *Управление персоналом*. № 1: 24–29.
301. Менегетти, А. (2014). Психология лидера / Перевод с итальянского ННБФ «Онтопсихология». Изд. 4-е, дополненное. – Москва: ННБФ «Онтопсихология». 256 с.
302. Нескормомный, В. Н., Назаренко, М. А., Напеденина, А. Ю., Напеденина, Е. Ю. (2013). Повышение мотивированности студентов и обеспечение выполнения принципа гуманистического характера образования при проведении научно-практических конференций // *Международный журнал экспериментального образования*. № 4: 172–173.

303. Орёл, Е. А. (2009). Опыт разработки теста эмоционального интеллекта ЭмIQ. – http://creativity.ipras.ru/texts/books/social_IQ_2009/orel_social_IQ_2009.pdf. 297–307с.
304. Погорадзе, А. А. (1990). Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение. 234 с.
305. Пригожин, А. И. (2003). Организационная культура и ее преобразование // *Общественные науки и современность*. № 5: 12–23.
306. Пузанова, Ж. В., Ларина, Т. И. (2013). Оценка эмоциональных реакций по невербальным признакам как способ повышения качества инструментария в социологических исследованиях // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. № 4: 57–65.
307. Романова, Ю. (2000). Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим // *Управление персоналом*. № 11: 25–27.
308. Романова, О. С. (2011). Ключевые подходы к изучению организационной культуры и элементы ее структуры // *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. №3 (27): 39 –43. – https://www.isuct.ru/e-publ/snt/sites/ru.e-publ.snt/files/2011/03/snt_2011_n03_39.pdf
309. Рютингер, Р. (1992). Культура предпринимательства/ Пер. с нем. – Москва: Экономика. 240 с.
310. Сингаевская, И. (2006). Успеха слаженный оркестр, или корпоративный дух организации // *Секретарь-референт*. № 2: 46–54.
311. Соломанидина, Т. О. (2007). Организационная культура компании. 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М. 624 с.
312. Стоянова, В. А. (2004). Механизм формирования сильной организационной культуры как основа эффективной деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. докт. экон. наук. – Владивосток. 23 с. – <http://www.dissercat.com/content/mekhanizm-formirovaniya-silnoi-organizatsionnoi-kultury-kak-osnova-effektivnoi-deyatelnosti>
313. Стоянова, В. А. (2009). Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // *Менеджмент в России и за рубежом*. № 1: 3–9.
314. Тейяр де Шарден П. (1987). Феномен человека. – Москва: Наука. 240 с.
315. Теплова, Л. (2005а). Методологические основы процесса формирования организационной культуры. – Москва: ИНФРА. 28 с.
316. Теплова, Л. Е. (2005b). Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации. Автореферат диссертации. – <http://economy-lib.com/teoriya-i-metodologiya-upravleniya-razvitiem-organizatsionnoy-kultury-potrebitelskoy-kooperatsii>

317. Тихомиров, А. С. (2007). Эмоциональный интеллект – залог успеха // *Делопроизводство и документооборот на предприятии (Формула успеха)*. – <http://delo-press.ru/articles.php?n=5274>
318. Тихомирова, О. Г. (2008). Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – Санкт-Петербург: ГУ ИТМО. 156 с.
319. Томилов, В. В. (2000). Культура предпринимательства – Санкт-Петербург: СПб Питер. 368 с.
320. Труфанов, А. В. (2014). Основные подходы к диагностике организационной культуры // *Экономика, управление, финансы: материалы III Международной научной конференции*: 153–156. Пермь, февраль 2014 г. – Пермь: Меркурий.
321. Фрейд, З. (2010). Психоаналитические этюды / сост. Д. И. Донской, В. Ф. Круглянский. – Минск: Поппури, 608 с.
322. Фролов, С. С. (2001). Социология организаций. – Москва: Гардарики. 384 с. ISBN 5-8297-0081-6.
323. Холодная, М. А. (1990). Структурная организация индивидуального интеллекта. Диссертация докт. психол. наук. Москва: Моск. ун-т. 198 с.
324. Шаповалова, И. С. (2010). Социогенетическое моделирование организационной культуры: автореф. диссертации докт. соц. наук. – Белгород. 42 с.

Priedai

1 priedas

Organizacinės kultūros apibrėžimai

Šaltinis	Organizacinės kultūros apibrėžimai
1. Organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikos	
E. Jaques. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.	Įmonės kultūra – tai įprastas, tradicinis mąstymo ir veikimo būdas, kuriam daugiau ar mažiau pritaria visi įmonės darbuotojai ir kuris turi būti įsisavintas ir bent iš dalies priimtas naujokais, kad nauji kolektyvo nariai taptų „savais“
J. Eldridge, A. Crombie. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974	Organizacijos kultūra reikia suprasti kaip unikalų rinkinį normų, vertybių, įsitikinimų, elgesio modelių ir pan., kurie lemia grupių ir pavienių asmenų susivienijimą į organizaciją jos tikslams pasiekti
H. Schwartz, S. Davis. Matching corporate culture and business strategy // Organizational Dynamics, 1981	Organizacinė kultūra yra įsitikinimų ir lūkesčių kompleksas, kuriam pritaria organizacijos nariai. Šie įsitikinimai ir lūkesčiai formuoja normas, kurios didžia dalimi nusako elgseną individų ir grupių organizacijoje
W. Ouchi Theory. “Z”: How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981	Organizacinė kultūra - simboliai, ritualai ir mitai, kurie informuoja organizacijos narius apie svarbias idėjas apie vertybes ir įsitikinimus
K. Gold. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review, 1982	Korporacinė kultūra - tai unikalios suvokiamų organizacijos savybių charakteristikos, kurios išskiria ją iš visų kitų šakoje
M. Pacanowski, N. O'Donnell-Trujillo. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. 1982, 46:115–130	Organizacinė kultūra - tai ne tik viena problemos dalis, tai pati visa problema apskritai. Mūsų nuomone, kultūra - tai nėra kažkas, ką organizacija turi, o tai, kuo ji yra
L. Smircich Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. -1983. 28: 339–358	Organizacinė kultūra yra įgytos semantinės (prasminės) sistemos, perduodamos naudojant suprantamas kalbas ir kitas simbolines priemones, kurios atlieka reprezentatyvias, direktyvines ir emocines funkcijas, ir sugeba sukurti kultūrinę erdvę ir ypatingą realybės jausmą
C. Michon. La dynamisation sociale / C. Michon, P. Stern. Paris: Les Ed. d'organisation, 1985. 115 p., ill.	Organizacinė kultūra – tai elgesio, simbolių, ritualų ir mitų, kurie atitinka būdingas įmonėms vertybes, ir perduodamas kiekvienam nariui iš lūpų į lūpas kaip gyvenimo patirtis, rinkinys
V. Sathe. Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change / V. Sathe. Homewood, 111.: R. D. Irwin, 1985. 579 p.: ill.	Kultūra yra svarbių nuostatų (dažnai nesuformuluotų), kurioms pritaria vienos ar kitos visuomenės nariai, rinkinys. Šios svarbiausios sąvokos yra sudarytos iš normų, vertybių, požiūrių, įsitikinimų

E. H. Schein. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985. - 358 p.	Kultūra – tai kolektyvinių pagrindinių taisyklių rinkinys, išrastų, atrastų ar sukurtų tam tikros žmonių grupės, pagal tai kaip ji mokėsi spręsti problemas, susijusias su prisitaikymu prie išorinės aplinkos ir vidaus integracijos, ir parengtos pakankamai gerai, kad būtų laikoms vertingomis. Todėl nauji nariai turi būti apmokyti šių taisyklių, kaip vienintelio teisingo būdo suvokti kažką, galvoti ir jausti situacijose, susijusiose su panašiomis problemos
G. Morgan. Images of organization / G. Morgan. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1986. 423 p.: ill.	Kultūra metaforiškai – tai vienas iš būdų įgyvendinti organizacinę veiklą per kalbos, folkloro, tradicijų ir kitų perdavimo pagrindinių vertybių, įsitikinimų, ideologijos priemonių, kuriomis vadovaujasi organizacijos veikla, teisinga linkme
R. Kilmann, M. Saxton, & R. Serpa. Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 156 p.	Organizacinė kultūra – tai filosofiniai ir ideologiniai vaizdiniai, vertybės, įsitikinimai, tikėjimai, lūkesčiai, požiūriai ir normos, kurie sutelkia organizaciją į visumą ir kurioms pritaria jos nariai
C. Scholz. Corporate culture and strategy: the problem of strategic fit / C. Scholz // Long Range Planning. 1987. - Vol. 20, No 4. P. 78-87	Korporatyvinė kultūra yra numanoma, nematoma ir neformali organizacijos sąmonė, kuri valdo žmonių elgesį ir, savo ruožtu, pati formuojasi jų elgesiu veikiamą
G. H. Hofstede. Cultures and organizations: software of the mind / G. H. Hofstede. London ; New York : McGraw-Hill, 1991. 279 p. : ill.	Organizacinė kultūra plačiąja prasme – kolektyvinis minčių programavimas, kuris išskiria vienos organizacijos narius nuo kitos
D. Drennan. Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be / D. Drennan. London ; New York: McGraw-Hill Book Co, 1992, 299 p.	Organizacijos kultūra – visa tai, kas pastarajai tipiską: jos charakteringi bruožai, vyraujantys santykiai, susiformavusieji pripažintų elgesio normų pavyzdžiai
A. Williams. Changing culture: new organizational approaches / A. Williams, P. Dobson, M. Walters. 2nd ed. - London : Institute of Personnel Management, 1993. 309 p.	Kultūra - tai bendri visiems, palyginti stabilūs įsitikinimai, požiūriai ir vertybės, kurios egzistuoja organizacijos viduje
2. Organizacinės kultūros elementų apibrėžimai	
<i>2.1. Apibrėžimai, įvardijantys organizacinės kultūros elementus</i>	
A. Furnham, Corporate assessment: auditing a company's personality / A. Furnham, B. Gunter. London ; New York: Routledge, 1993. 293 p.: ill.	Kultūra – visiems bendri įsitikinimai, nuostatos ir vertybės, kurios egzistuoja organizacijoje. Kitaip tariant, kultūra – tai, kaip mes čia dirbame

A. McLean and J. Marshall, "Intervening in cultures," University of Bath Working Paper, 1993	Organizacinė kultūra yra tradicijų, vertybių, nuostatų, įsitikinimų ir požiūrių, kurie sukuria visapusišką kontekstą viskam, ką mes darome ar ką mes galvojame, dirbdami organizacijoje, visuma
A. D. Brown. Organisational culture / A. D. Brown. London : Pitman, 1995. -270 p.: ill.	Organizacinė kultūra - tai įsitikinimų, vertybių ir įsisavintų būdų išspręsti realias problemas, kurios atsirado per organizacijos gyvenimą ir turi tendenciją pasireikšti įvairiomis materialinėmis formomis ir organizacijos narių elgsenoje, rinkinys
M. Armstrong & A. Baron. Performance Management: The New Realities. London: Institute of Personnel and Development, 1998	Korporacinė kultūra – tai įsitikinimų, pažiūrų, elgesio normų ir vertybių, kurios yra bendros visoms organizacijos darbuotojams, visuma. Jos negali būti aiškiai išreikštos, tačiau kai tiesioginių nurodymų nėra, nustato žmonių veiksmų ir sąveikos būdus ir turi reikšmingą įtaką darbo eigai
D. Matsumoto. Methodological requirements to test a possible in-group advantage in judging emotions across cultures: Comment on Elfenbein and Ambady (2002) and evidence. Psychological Bulletin, 2002. – 128, 236–242	Organizacinė kultūra – dinamiška sistema taisyklių, pripažįstamų organizacijos narių. Tokios taisyklės apima įvairius psichologinius konstruktus, tokius kaip požiūriai, vertybės, įsitikinimai, normos ir elgesys. Tai yra daugiau nei tiesiog elgesio praktikos, kurias mes stebime kasdien gamybinėje veikloje. Ji yra susijusi su giliai įsišaknijusiomis vertybėmis ir įsitikinimais, kurie yra svarbūs ne tik atskiriems darbuotojams, bet ir visai organizacijai apskritai
<i>2.2. Apibrėžtys, kurios atspindi komponentų poveikio organizacijai pobūdį</i>	
P. Weill. Искусство менеджмента. — Пер. с англ. Козыревой И. Б. — Москва: Изд-во „Новости“, ISBN 5-7020-0557-0, 1993. 224 с.	Organizacinė kultūra - unikali bendroji organizacijos psichologija
P. C. Nystrom. Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations. Health Care Management Review. 1993ю –18(1): 43-49.	Organizacinė kultūra – prielaidų, įsitikinimų, vertybių ir normų, kurie yra bendri visiems organizacijos nariams, rinkinys
E. H. Schein. Organizational Culture and Leadership, 3rd edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, 437 p.	Pagrindinių prielaidų kompleksas, atrastas ar sukurtas grupės tam, kad išmokti susidoroti su išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemomis. Būtina, kad šis kompleksas funkcionuotų pakankamai ilgai, patvirtintų savo pagrįstumą, ir todėl jis turi būti perduodamas naujiems organizacijos nariams, kaip teisingas mąstymo ir jausmų būdas minėtų problemų atžvilgiu
A. I. Mockaitis, 2002. The National Cultural Dimensions of Lithuania. <i>Ekonomika</i> , Nr. 59: 67-77.	Įgytų vertybių visuma, kuri yra bendra žmonių grupei ir daro įtaką jų gyvenimo būdai, jų įsitikinimams bei elgsenai ir atskiria vieną grupę nuo kitos

P. Zakarevčius. Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004. – P. 201-209	Vadybos (organizacinės) kultūros sampratą atskleidžia šie jos elementai: vadybinio personalo kultūra, valdymo procesų organizavimo kultūra, vadybos darbo sąlygų kultūra, dokumentacijos sistemos kultūra. Lygiai taip pat kalbant apie organizacinę kultūrą būtų galima vartoti terminą korporatyvinė kultūra.
3. Apibrėžimai, traktuojantys organizacinę kultūrą kaip vientisą kategoriją	
J. Kasiulis, V. Barvydienė. Vadovavimo psichologija. 3-ioji laida. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-078-2, 2004. 327 p.	Organizacijos kultūra – tai vadybos strategija, kurios tikslas į darbuotojų interpretuojamas schemas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą
L. Šimanskienė. Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. Metodinė mokomoji knyga. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas.– 2008, 86 p.	Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri turi būti labai savita, išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis
L. Šimanskienė, T. Tarasevičiaus. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 20 (1): 146–153	Valdymo metodas, kurį taikant galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių įsipareigojimo ir ištikimybės organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų
J. Vveinhardt. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 5 (29), 2011, p. 221–230.	Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir/arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.

2 priedas

APKLAUSOS ANKETA–KLAUSIMYNAS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS PASITELKIANČI VADOVO EMOCINIŲ INTELEKTĄ

Apklausą atlieka Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros doktorantas Karolis Ramanauskas, el. paštas vantage9000@gmail.com

Organizacinės kultūros tema jau ne vieną dešimtmetį yra padidinto valdymo srities specialistų ir mokslo bendruomenės praktikų susidomėjimo akiratyje. Dėmesio priežastis yra susijusi su dviem pagrindiniais aspektais.

Pirmasis aspektas – didėjantis nematerialaus organizacijų turto vaidmuo konkurencijoje. Tik unikali organizacinė kultūra leidžia organizacijoms sukurti tvarias kompetencijas, vienijančias verslo vystymo, inovacijų technologijų paieškos ir diegimo būdus, bei pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Antrasis aspektas, paaiškinantis didėjančią organizacinei kultūrai dėmesį, susijęs su dideliu organizacijų nesėkmių skaičiumi strateginėse transformacijose, kurias mokslininkai ir praktikai aiškina organizacinės kultūros valdymo klaidomis.

Ši apklausa skirta išsiaiškinti, koks yra organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto lygis bei jų tarpusavio ryšis Jūsų organizacijoje, ir nustatyti gerinimo galimybes.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašome įvertinti visus klausimyno teiginius. Vertinimui naudojama 5 balų skalė, kur 1 – visiškai nepritariu, 2 – nepritariu, 3 – neturiu nuomonės, 4 – pritariu, 5 – visiškai pritariu. Jūsų pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite (X), arba įrašykite atsakymą eilutėje, paliktoje Jūsų atsakymui.

Apklausa yra **anoniminė**. Remdamasis moksline etika, tyrėjas įsipareigoja ir garantuoja, kad apklausos rezultatai bus pateikiami tik apibendrinta forma.

Klausimyną sudaro trys dalys:

1. Organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimas
2. Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimas
3. Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimas

I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS						
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas				
		Visiškai nepritariu	Nepritariu	Neturiu nuomonės	Pritariu	Visiškai pritariu
		1	2	3	4	5
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis						
1.1. Orientacijos į pokyčius gebėjimas						
1.	Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių					
2.	Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių					
3.	Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus					
4.	Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje sulaukia darbuotojų paramos					
5.	Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų reikalingus pokyčius					
1.2. Dėmesys klientams						
1.	Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje					
2.	Klientų nuomonė turi tiesioginę įtaką mūsų sprendimams					
3.	Mūsų organizacijos darbuotojai supranta klientų lūkesčius ir poreikius					
4.	Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas					
5.	Galutinio vartotojo interesai mūsų sprendimuose niekad neignoruojami					

1.3. Organizacijos mokymasis						
1.	Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti					
2.	Mūsų organizacijoje į nesėkmės žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti					
3.	Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos					
4.	Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas					
5.	Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“					
2. Organizacijos misija						
2.1. Strateginė kryptis ir ketinimai						
1.	Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį					
2.	Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai					
3.	Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis					
4.	Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį					
5.	Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas					
2.2. Tikslai ir uždaviniai						
1.	Mūsų organizacijoje yra visiškas sutarimas tarp darbuotojų ir vadovų tikslų atžvilgiu					
2.	Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus					
3.	Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame					

4.	Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus					
5.	Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje					
2.3. Vizija						
1.	Mes turime darbuotojų palaikomą organizacijos ateities viziją					
2.	Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį					
3.	Trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai					
4.	Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus					
5.	Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai					
3. Organizacijos darnumas (koordinacija)						
3.1. Koordinacija ir integracija						
1.	Mūsų požiūris į verslo vystymą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas					
2.	Mes turime aiškų tikslų suskirstymą pagal organizacijos lygmenys					
3.	Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą					
4.	Mums neiškyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą					
5.	Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio žymiai paprasčiau nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos					

3.2. Konsensuso gebėjimas						
1.	Kai kyla konfliktų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams					
2.	Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą					
3.	Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensusą net tada, kai susiduriama su sudėtingomis užduotimis					
4.	Organizacija nedažnai turi problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius					
5.	Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą					
3.3. Vertybių pripažinimas						
1.	Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo sąryšio pavyzdį					
2.	Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus					
3.	Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą					
4.	Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio					
5.	Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali padaryti nemalonumų					

4. Organizacijos įsitraukimas (dalyvavimas)						
4.1. Įgaliojimų suteikimas						
1.	Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą					
2.	Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija					
3.	Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam reikalingus duomenis					
4.	Mūsų darbuotojai tiki, kad jie gali padaryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui					
5.	Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas ir į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas					
4.2. Vystymosi galimybė						
1.	Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai					
2.	Žmonių gebėjimai organizacijoje yra vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis					
3.	Organizacija nuolat investuoja į mokymus savo darbuotojų kvalifikacijai kelti					
4.	Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas					
5.	Problemos mūsų organizacijoje nedažnai pasitaiko, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių					

4.3. Orientacija į komandinį darbą						
1.	Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas					
2.	Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi būti komandos dalimi					
3.	Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų					
4.	Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai					
5.	Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje					
II. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ ĮVERTINIMAS						
1. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime						
1.1. Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje?						
1.	Jūs skatinate darbuotojus rizikuoti ir būti novatoriškais					
2.	Jūs reikalaujate iš darbuotojų, kad jie būtų analitiški ir dėmesingi detalėms					
3.	Iš darbuotojų Jūs tikėtės gerų rezultatų, tačiau Jums visiškai nesvarbūs metodai, kuriais rezultatai pasiekiami					
4.	Jūsų sprendimuose visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones					
5.	Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjusios taisyklės					
1.2. Kokios organizacinės kultūros charakteristikos yra labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje?						
1.	Rizikos laipsnis (darbuotojo galimybės rizikuoti)					

2.	Veiksmų suderinamumas (atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus)					
3.	Kontrolė (išaiškinamos taisyklės ir instrukcijos bei tikrinama, kaip jų laikomasi)					
4.	Konfliktų egzistavimo lygis (kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, ar jis turi teisę konfliktuoti)					
5.	Apdovanojimų sistema (pateikiamos nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami ir kaip tai fiksuojama)					
1.3.Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės?						
1.	Teisingumas					
2.	Draugiškumas					
3.	Profesionalumas					
4.	Karjeros siekimas					
5.	Pagarba					
6.	Sąžiningumas					
7.	Įsipareigojimas					
8.	Tolerancija					
9.	Lojalumas					
10.	Pareigingumas					
11.	Efektyvumas					
12.	Atsakomybė					
13.	Teisių lygybė					
1.4. Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą? <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i>						
1.	Viršininkas (Jūs raginate ir nurodote, ką reikia atlikti)					
2.	Skatintojas (Jūs esate visada pasirengę padėti, tačiau galutinis žodis priimant sprendimą visada yra Jūsų)					
3.	Ugdytojas (Jūs skatinate dalyvauti priimant sprendimus, kurie dažnai daro poveikį ne tik komandos darbui, bet ir visai organizacijai)					

4.	Patarėjas (Jūs laikotės patarėjo vaidmens priimant sprendimus)					
1.5. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose Jūs dalyvaujate kaip organizacijos vadovas? <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i>						
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas					
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas					
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas					
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą					
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas					
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas					
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)					
8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje					
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas					
1.6. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose reikia didesnio vadovo įsitraukimo ir dalyvavimo? <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i>						
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas					
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas					
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas					
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą					
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas					
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas					

7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)					
8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje					
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas					
1.7. Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?						
1.	Tęsiate organizacijos istoriją					
2.	Skatinate bendrauti su organizacijos herojais ir kitais nariais					
3.	Laikotės lyderio pozicijos (prisiimate vadovaujančio vaidmenį)					
4.	Perduodate normas ir vertybes: su darbuotojais bendraujate jų laikydamasis					
5.	Taikote teisingą atlyginimo sistemą					
6.	Suteikiate karjeros galimybes ir užtikrinate darbo saugumą					
7.	Jūs esate linkęs priimti naujus darbuotojus, juos socializuoti ir viskuo aprūpinti savo personalą					
8.	Suteikiate darbuotojams mokymosi ir tobulėjimo galimybes					
9.	Skatinate darbuotojus nuolat keistis informacija					
10.	Skatinate darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus					
11.	Siekiate komandos darnumo					
III. ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO ĮVERTINIMAS						
1. Savęs valdymas						
1.	Valdau savo laiką, energiją ir sugebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų					

2.	Nuolat siekiu mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius					
3.	Net ir esant įtampai ir stresui sugebu išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą					
4.	Gebu konstruktyviai spręsti pokyčių klausimus					
5.	Iškilus tarpasmeniniam konfliktui, valdau ir kontroliuoju savo emocijas ir elgesį					
6.	Esu kantrus, retai kada reaguojau pernelyg jautriai ar netenku kontrolės					
7.	Būdamas liūdnas, retai kada pyktu ant kitų ar parodau jiems savo susierzinimą (pvz., nekeliu savo balso arba netampu nekantrus su kitais)					
8.	Rodau ir laikausi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų					
9.	Esu sąžiningas ir atviras					
10.	Sukuriu pasitikėjimu paremtus santykius su kitais					
11.	Tarpasmeniniuose santykiuose palaikau atvirumą, sąžiningumą bei tiesumą					
12.	Surenku ir panaudoju turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas					
13.	Moku nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti					
14.	Moku efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų					

15.	Gebu nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą					
16.	Užtikrintai ir greitai priimu sprendimus, kai to reikia					
17.	Laiku ir kokybiškai įvykdau užduotis, projektus ir pavedimus					
18.	Darbą atlieku sąžiningai ir patikimai					
19.	Siekdamas suprasti ir išspręsti iškilusius klausimus ir problemas, tyrinėju ir naudoju turimą informaciją					
20.	Analizuoju situaciją, nustatau alternatyvius sprendimus ir kuriu konkrečius veiksmus					
21.	Prieš priimdamas sprendimą siūlau ir apvarstau daugelį įvairių variantų					
22.	Laikausi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas					
2. Santykių valdymas						
23.	Užmezgu ir palaikau strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus					
24.	Sukuriu ir palaikau veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų					

25.	Kuriu, plėtoju ir palaikau platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vidurinėsios grandies vadovų, darbuotojų, klientų)					
26.	Veiksmingai užmezgu santykius ir partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų					
27.	Veiksmingai užmezgu ir palaikau strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis					
28.	Deruosi ir veiksmingai išsprendžiu tarpasmeninius nesutarimus su kitais					
29.	Skatinu kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones					
30.	Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje					
31.	Esu taktiškas ir pasiryžęs išklausyti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pasidalinti savo požiūriu					
32.	Siekiu sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą					
33.	Taktiškai išsakau savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinku					
34.	Panaudoju tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą padėdamas grupei įgyvendinti užduotį					

35.	Per-teikiu ir išreiškiu idėjas to-kiu būdu, kad tai įtikina ki-tus ir daro jiems įtaką					
36.	Bendrauju tokiu būdu, kad paskatinu kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms					
37.	Įtikinu ir įkalbu kitus pamat-yti mano požiūrį ir idėjas					
38.	Imuosi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jaus-mams ir poreikiams					
39.	Stengiuosi supra-sti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti					
40.	Esu tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiuosi sąžiningai ir vienodai					
41.	Parodau pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais					
42.	Emiuosi iniciaty-vos ir kitiems siūlau formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą					
43.	Vadovauju kitiems iškeldamas jų gerąsias savybes					
44.	Padedu, motyvuuju, padrašinu ir paremiu tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, pro-jektus ir pavedimus					

45.	Sukuriu ir palaikau bendradarbiavimu bei parama pagrįstus darbinius santykius su kitais					
46.	Gerbiu kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį bei nuoširdžiai domiuosi jų pasiūlymais bei rūpesčiais					
47.	Padedu kitiems vykdyti jų užduotys, siekiant komandos tikslus					
3. Komunikacija						
48.	Aiškliai ir glaustai išreiškiu mintis ir idėjas raštu					
49.	Laiku informuoju darbuotojus					
50.	Aiškliai ir glaustai išsakau savo mintis bei idėjas					
51.	Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuluoju ir tariau žodžius					
52.	Aiškliai ir įtikinamai pristatau grupėms individualų ir organizacijos požiūrius					
53.	Užtikrintai darau įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu					
54.	Dėmesingai išklausau ir stengiuosi suprasti kitų verbalinę komunikaciją					
55.	Vertinu darbą ir patirtį kitų žmonių bei aptariu jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų sudarymo					
56.	Apibendrinu ir perfrazuju tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą					
57.	Skiriu laiko kitų išklusymui ir supratimui					
58.	Turiu vertingų žinių ir patirties, kuriais dalinuosi su kitais darbuotojais					

59.	Nuoširdžiai domiuosi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu					
60.	Padedu kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų					
61.	Gebu paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą					
62.	Palaikau kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis					
63.	Sprendimų priėmimą grindžiu akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu					

INFORMACIJA APIE JŪSŲ ORGANIZACIJĄ

Organizacijos, kurioje dirbu juridinis statusas:		
☐ Akcinė bendrovė	☐ Individuali įmonė	☐ Kita (įrašykite)
☐ Uždaroji akcinė bendrovė	☐ Valstybės įmonė	_____
Organizacija, kurioje dirbu, priklauso šiam sektoriui:		
☐ Privatus sektorius	☐ Viešasis sektorius	
Organizacija, kurioje dirbu, yra:		
☐ Lietuvos kapitalo įmonė	☐ Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonė	☐ Užsienio kapitalo įmonė
Organizacija, kurioje dirbu, yra:		
☐ Labai maža įmonė (dirba mažiau kaip 10 darbuotojų)	☐ Vidutinė įmonė (dirba mažiau kaip 250 darbuotojų)	
☐ Maža įmonė (dirba mažiau kaip 50 darbuotojų)	☐ Didelė įmonė (dirba daugiau kaip 250 darbuotojų), įrašykite bent apytikslį skaičių _____	
INFORMACIJA APIE JUS		

Jūsų pareigos:		
☐ Aukščiausio lygio vadovas	☐ Vidurinėsios grandies vadovas / vadybininkas	
Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:		
☐ Iki 1 metų	☐ 4–7	☐ 11–15
☐ 1–3	☐ 8–10	☐ 16–20
Jūsų išsilavinimas:		
☐ Aukštasis universitetinis	☐ Aukštesnysis	☐ Vidurinis
☐ Aukštasis neuniversitetinis	☐ Profesinis	☐ Pradinis
Jūsų amžius:		
☐ 18–23	☐ 30–39	☐ 50 – (įrašykite)
☐ 24–29	☐ 40–49	
Jūsų lytis:	☐ Moteris	☐ Vyras

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus

Pagarbiai Karolis Ramanauskas

3 priedas

KLAUSIMYNAS EKSPERTAMS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS PASITELKiant VADOVO EMOCINĮ INTELEKTĄ

Gerbiamas Eksperte,

Aš, Karolis Ramanauskas, Klaipėdos universiteto Vadybos mokslų krypties doktorantas, rašau disertacinį darbą tema „Vadovo emocinio intelekto vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą“ ir atlieku tyrimą, siekdamas suformuoti ir pagrįsti organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto vertinimo rodiklių sistemą bei panaudoti ją tyrimuose.

Siekiant atrinkti tinkamus organizacinės kultūros ir emocinio intelekto vertinimo rodiklius bei sudarant kompleksinį vertinimo instrumentą labai svarbi Jūsų nuomonė. Todėl prašau atsakyti į visus klausimus ir pastabų bei komentarų skytyje įvardinti trūkumus, pateikti siūlymus, į kuriuos bus atsižvelgta siekiant šio tyrimo instrumento kokybės. Jūsų atsakymai yra visiškai konfidencialūs ir nebus naudojami respondentų tapatybei nustatyti.

Pagarbiai
Karolis Ramanauskas
vantage9000@gmail.com

Informacija apie Jus

Eksperto vardas, pavardė	
Mokslinis laipsnis, pedagoginis vardas	
Pareigos	
Darbovietė	

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS

KLAUSIMYNAS SKIRTAS ORGANIZACIJOS VADOVUI

Klausimyną sudaro:

1. 60 klausimų-teiginių, skirtų nustatyti keturias pagrindines organizacinės kultūros charakteristikas: 1) misijos; 2) gebėjimo adaptuotis; 3) įsitraukimo; 4) suderinamumo;
2. 57 klausimai-teiginiai, skirti nustatyti organizacijos vadovo vaidmenį organizacinės kultūros formavime.

I. Ši klausimyno dalis skirta identifikuoti respondentų demografines charakteristikas.			
II. <i>Organizacijos gebėjimo adaptuotis charakteristika.</i> Teiginiai skirti nustatyti organizacijos gebėjimą suvokti, apdoroti ir transformuoti signalus, gautus iš aplinkos į vidinius elgesio pokyčius, kurie didina organizacijos išlikimo, augimo ir vystymosi galimybes.			
1. Orientacijos į pokyčius gebėjimo indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skaleje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių	5	
2.	Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių	5	
3.	Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus	5	
4.	Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje sulaukia darbuotojų paramos	5	
5.	Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų reikalingus pokyčius	5	
2. Dėmesio klientams indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skaleje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje	5	
2.	Klientų nuomonė turi tiesioginę įtaką mūsų sprendimams	5	
3.	Visi mūsų organizacijos nariai supranta klientų lūkesčius ir poreikius	5	
4.	Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas	5	

5.	Galutinio vartotojo interesai mūsų sprendimuose niekad neignoruojami	5	
3. Organizacijos mokymosi indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skalėje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti	5	
2.	Mūsų organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti	5	
3.	Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos	5	
4.	Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas	5	
5.	Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“	5	
III. <i>Organizacijos misijos charakteristika.</i> Šioje instrumento dalyje sukonstruoti teiginiai, kuriais siekiama įvertinti organizacijos gebėjimą adaptuoti savo elgesį atsižvelgiant į siekiamą organizacijos būklę ateityje. Darbuotojų gebėjimas identifikuoti save, savo tikslus ir veiksmus su organizacijos misija padeda vystyti kolektyvo lojalumą organizacijai. Sėkmė labiau tikėtina tada, kai individai ir organizacijos savo veiklą orientuoja į tikslus.			
4. Strateginės krypties ir ketinimų indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skalėje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį	5	
2.	Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai	5	
3.	Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis	5	
4.	Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį	5	

5.	Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas	5	
5. Tikslų ir uždavinių indikatorius . Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skalėje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Mūsų organizacijoje yra visiškas sutarimas tarp darbuotojų ir vadovų tikslų atžvilgiu	5	
2.	Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus	5	
3.	Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame	5	
4.	Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus	5	
5.	Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje	5	
6. Vizijos indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skalėje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Mes turime visų palaikomą organizacijos ateities viziją	5	
2.	Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį	5	
3.	Trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai	5	
4.	Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus	5	
5.	Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai	5	

IV. <i>Organizacijos darnumo (suderinamumo) charakteristika.</i> Šioje instrumento dalyje sukonstruoti teiginiai, kuriais siekiama įvertinti pagrindinius integracijos, koordinacijos ir kontrolės organizacijoje šaltinius. Darnumas yra stiprios organizacinės kultūros, pagrįstos bendromis vertybėmis, įsitikinimais ir simboliais, kurie yra pripažinti visų organizacijos narių, pagrindas.			
7. Koordinacijos ir integracijos indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skalėje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Mūsų požiūris į verslo vystymą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas	5	
2.	Mes turime aiškų tikslų suskirstymą pagal organizacijos lygmenys	5	
3.	Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą	5	
4.	Mums neiškyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą	5	
5.	Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio žymiai paprasčiau nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos	5	
8. Konsensuso gebėjimo indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų <i>skalėje</i> (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Kai kyla nesutarimų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams	5	
2.	Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą	5	

3.	Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensusą net tada, kai susiduriama su sudėtingomis užduotimis	5	
4.	Organizacija nedažnai turi problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius	5	
5.	Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą	5	
9. Vertybių pripažinimo indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo sąsajų pavyzdį	5	
2.	Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus	5	
3.	Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą	5	
4.	Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio	5	
5.	Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali padaryti nemalonumų	5	
V. <i>Organizacijos išitraukimo charakteristika.</i> Šioje instrumento dalyje sukonstruoti teiginiai, kuriais siekiama nustatyti darbuotojų išitraukimo lygį, skatinantį savo darbuotojus dalyvauti savo organizacijos gyvenime, besivystantį jų prisidėjimo ir atsakomybės jausmą.			
10. Igaliojimų suteikimo indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą	5	

2.	Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija	5	
3.	Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam reikalingus duomenis	5	
4.	Kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis gali padaryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui	5	
5.	Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas ir į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas	5	
11. Vystymosi galimybės indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai	5	
2.	Žmonių gebėjimai organizacijoje yra vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis	5	
3.	Organizacija nuolat investuoja į mokymus savo darbuotojų kvalifikacijai kelti	5	
4.	Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas	5	
5.	Problemos mūsų organizacijoje nedažnai pasitaiko, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių	5	
12. Orientacijos į komandinį darbą indikatorius. Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas	5	

2.	Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi būti komandos dalimi	5	
3.	Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų	5	
4.	Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai	5	
5.	Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje	5	
VI. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime. Šios instrumento dalies teiginiai skirti nustatyti vadovo vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą: kokios organizacinės kultūros charakteristikos ir organizacijos vertybės yra laikomos svarbiausiomis, kokie metodai taikomi palaikant ir formuojant organizacinę kultūrą, koks vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavimo atžvilgiu.			
1. Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje? Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Jūs skatinate darbuotojus rizikuoti ir būti novatoriškais	5	
2.	Jūs reikalaujate iš darbuotojų, kad jie būtų analitiški ir dėmesingi detalėms	5	
3.	Iš darbuotojų Jūs tikėtės gerų rezultatų, tačiau Jums visiškai nesvarbūs metodai, kuriais rezultatai pasiekiami	5	
4.	Jūsų sprendimuose visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones	5	
5.	Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjusios taisyklės	5	

2. Kokios organizacinės kultūros charakteristikos, Jūsų nuomone, yra labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje? Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)

Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Rizikos laipsnis (darbuotojo galimybės rizikuoti)	5	
2.	Veiksmų suderinamumas (atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus)	5	
3.	Kontrolė (išaiškinamos taisyklės ir instrukcijos bei tikrinama, kaip jų laikomasi)	5	
4.	Konfliktų egzistavimo lygis ? (kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, ar jis turi teisę konfliktuoti)	5	
5.	Apdovanojimų sistema (pateikiamos nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami ir kaip tai fiksuojama)	5	

3. Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus)

Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Teisingumas	5	
2.	Draugiškumas	5	
3.	Profesionalumas	5	
4.	Karjeros siekimas	5	
5.	Pagarba	5	
6.	Sąžiningumas	5	
7.	Įsipareigojimas	5	
8.	Tolerancija	5	
9.	Lojalumas	5	
10.	Pareigingumas	5	
11.	Efektyvumas	5	
12.	Atsakomybė	5	
13.	Teisių lygybė	5	Teisių lygybė

4. Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą? Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus). **Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.**

Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Viršininkas (Jūs raginate ir nurodote, ką reikia atlikti)	5	
2.	Skatintojas (Jūs esate visada pasirengę padėti, tačiau galutinis žodis priimant sprendimą visada yra Jūsų)	5	
3.	Ugdytojas (Jūs skatinate dalyvauti priimant sprendimus, kurie dažnai daro poveikį ne tik komandos darbui, bet ir visai organizacijai)	5	
4.	Patarėjas (Jūs laikotės patarėjo vaidmens priimant sprendimus)	5	

5. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose Jūs dalyvaujate kaip organizacijos vadovas? Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus). **Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.**

Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	5	
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	5	
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	5	
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	5	
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	5	
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	5	
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	5	

8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	5																																									
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	5																																									
6. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose, Jūsų nuomone, ar reikia didesnio vadovo įsitraukimo ir dalyvavimo? Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (<i>1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus</i>) <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Eil. Nr.</th> <th>Teiginiai</th> <th>Teiginio įvertinimo balas</th> <th>Pastabos ir komentarai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Esamos organizacinės kultūros ištyrimas</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td>Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai	1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	5		2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	5		3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	5		4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	5		5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	5		6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	5		7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	5		8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	5		9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	5	
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai																																								
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	5																																									
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	5																																									
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	5																																									
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	5																																									
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	5																																									
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	5																																									
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	5																																									
8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	5																																									
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	5																																									
7. Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą? Įvertinkite šiuos teiginius 5 balų skalėje (<i>1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus</i>) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Eil. Nr.</th> <th>Teiginiai</th> <th>Teiginio įvertinimo balas</th> <th>Pastabos ir komentarai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>Tęsiate organizacijos istoriją</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Skatinate bendrauti su organizacijos herojais ir kitais nariais</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai	1.	Tęsiate organizacijos istoriją	5		2.	Skatinate bendrauti su organizacijos herojais ir kitais nariais	5																													
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai																																								
1.	Tęsiate organizacijos istoriją	5																																									
2.	Skatinate bendrauti su organizacijos herojais ir kitais nariais	5																																									

3.	Laikotės lyderio pozicijos (prisiimate vadovaujančio vaidmenį)	5	
4.	Perduodate normas ir vertybes: su darbuotojais bendraujate jų laikydamasis	5	
5.	Taikote teisingą atlyginimo sistemą	5	
	Suteikiate karjeros galimybes ir užtikrinate darbo saugumą	5	
6.	Jūs esate linkęs priimti naujus darbuotojus, juos socializuoti ir viskuo aprūpinti savo personalą	5	
7.	Suteikiate darbuotojams mokymosi ir tobulėjimo galimybes	5	
8.	Skatinate darbuotojus nuolat keistis informacija	5	
9.	Skatinate darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus	5	
10.	Siekiate komandos darnumo	5	

ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO VERTINIMAS

KLAUSIMYNAS SKIRTAS ORGANIZACIJOS VADOVUI

Klausimyną sudaro 64 klausimai-teiginiai, skirti organizacijos vadovo 17 esminių kompetencijų įvertinimui šiose srityse: *savęs valdymas; santykių valdymas; komunikacija.*

1. Savęs valdymas. Šioje instrumento dalyje sukonstruoti teiginiai, kuriais siekiama įvertinti vadovo gebėjimą tobulėti; atsakingai elgtis streso ir konfliktinėse situacijose; vadovautis asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartais; laiku ir kokybiškai atlikti užduotis; tyrinėti problemas ir laikytis priimto jų sprendimo plano. Įvertinkite žemiau pateiktus klausimus– teiginius 5 balų skalėje (<i>1 – visiškai nesvarbus; 2 – nesvarbus; 3 – gali padėti, bet nėra lemiamas; 4 – svarbus; 5 – labai svarbus</i>). Pastabų bei komentarų skiltyje prašau įvardinti trūkumus, pateikti siūlymus, į kuriuos bus atsižvelgta siekiant šio tyrimo instrumento kokybės.			
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas	Pastabos ir komentarai
		5	
1.	Valdo savo laiką, energiją ir sugebėjimus siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų.	5	

2.	Nuolat siekia mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius	5	
3.	Net ir esant įtampai ir stresui sugeba išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą	5	
4.	Konstruktiviai sprendžiu pokyčių klausimus	5	
5.	Iškilus tarpasmeniniam konfliktui, valdo ir kontroliuoja savo emocijas ir elgesį	5	
6.	Yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar netenka kontrolės	5	
7.	Būdamas liūdnas, retai kada pyksta ant kitų ar parodo jiems savo susierzinimą (pvz., nekelia savo balso arba netampa nekantrus su kitais)	5	
8.	Rodo ir laikosi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų	5	
9.	Yra sąžiningas ir atviras	5	
10.	Sukuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	5	
11.	Tarpasmeniniuose santykiuose palaiško atvirumą, sąžiningumą bei tiesumą	5	
12.	Surenka ir panaudoja turimą informaciją siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	5	
13.	Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti	5	
14.	Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	5	
15.	Geba nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą	5	
16.	Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia	5	
17.	Laiku ir kokybiškai įvykdo užduotis, projektus ir pavedimus	5	
18.	Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	5	
19.	Norėdamas suprasti ir išspręsti klausimus ir problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	5	
20.	Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir kuria konkrečius veiksmus	5	
21.	Prieš priimdamas sprendimą siūlo ir apsversto daugelį įvairių variantų	5	
22.	Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas	5	
23.	Siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas, surenka ir panaudoja turimą informaciją	5	

II. <i>Santykių valdymas.</i> Sukonstruotais teiginiais siekiama nustatyti vadovo gebėjimą užmegzti ir palaikyti strateginius santykius organizacijos viduje ir išorėje; valdyti konfliktus, panaudoti tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą padėdamas grupei įgyvendinti užduotį; parodyti atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams bei pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais; sukurti ir palaikyti bendradarbiavimą bei paramą pagrįstus darbo santykius su kitais.			
24.	Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	5	
25.	Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų	5	
26.	Kuria, plėtoja ir palaiko platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vadovų, darbuotojų, klientų)	5	
27.	Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už kompanijos ribų	5	
28.	Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis	5	
29.	Derasi ir veiksmingai išsprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	5	
30.	Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	5	
31.	Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje	5	
32.	Taktiškas ir pasiryžęs išklausyti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam dalyviui pasidalinti savo požiūriu	5	
33.	Siekia sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą	5	
34.	Taktiškai išsako savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinka	5	
35.	Panaudoja tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	5	
36.	Perteikia ir išreiškia idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	5	
37.	Bendrauja tokiu būdu, kad paskatina kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms	5	
38.	Įtikina ir įkalba kitus pamatyti jo požiūrį ir idėjas	5	
39.	Imasi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams	5	
40.	Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti	5	
41.	Yra tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiasi sąžiningai ir vienodai	5	
42.	Parodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais	5	

43.	Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą	5	
44.	Parodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais	5	
45.	Padedą, motyvuoja, padąšina ir paremia tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir pavedimus	5	
46.	Sukuria ir palaiko bendradarbiavimu bei parama pagrįstus darbinius santykius su kitais	5	
47.	Kuria paramą, pagalbą ir draugiškumą paremtus darbinius santykius su kitais	5	
48.	Gerbia kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį ir nuoširdžiai domisi jų pasiūlymais bei rūpesčiais	5	
49.	Padedą kitiems jų užduočių vykdymui, siekiant komandos tikslus	5	
III. Komunikacija. Šios instrumento dalies teiginiai skirti nustatyti vadovo raštinės ir žodinės komunikacijos, abipusio grįžtamojo ryšio palaikymo, dėmesingumo kitų žmonių verbalinei komunikacijai gebėjimus.			
50.	Aiškiai ir glaustai išreiškia mintis ir idėjas raštu	5	
51.	Laiku informuoja kitus	5	
52.	Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	5	
53.	Kalbėdamas ir bendraudamas aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	5	
54.	Aiškiai ir įtikinamai pristato individualų ir organizacijos požiūrius grupėms	5	
55.	Užtikrintai daro įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu	5	
56.	Dėmesingai klauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	5	
57.	Moka klausytis, vertinti darbą ir patirtį kitų žmonių, aptaria idėjas / nuomonės sprendimų paieškai ir veiksmų planų sudarymui	5	
58.	Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą	5	
59.	Skiria laiko kitų supratimui ir iš klausymui	5	
60.	Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais yra verta dalintis su kitais darbuotojais	5	
61.	Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	5	
62.	Padedą kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų	5	
63.	Geba paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	5	
64.	Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis	5	
65.	Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu	5	

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

4 priedas

Ekspertinio vertinimo suvestinė

I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS													
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis													
1.1 Orientacijos į pokyčius gebėjimo indikatorius													
Eil. Nr.	Teiginiai	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Balų suma	Balų vidurkis	
1.	Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,89	
2.	Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių	3	5	4	4	5	4	4	5	5	39	4,33	
3.	Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus	3	3	3	3	5	4	4	4	5	34	3,78	
4.	Pokyčių mėginimai mūsų organizacijoje retai susiduria su darbuotojų pasipriešinimu	3	4	4	3	5	3	5	4	5	36	4,00	
5.	Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų reikalingus pokyčius	4	3	4	4	5	3	4	4	5	36	4,00	
1.2 Dėmesio klientams indikatorius													
1.	Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje	3	5	4	5	5	4	5	3	5	39	4,33	
2.	Klientų nuomonė turi tiesioginę įtaką mūsų sprendimams	4	4	4	4	5	3	5	3	5	37	4,11	
3.	Visi mūsų organizacijos nariai suprantą klientų lūkesčius ir poreikius	2	5	3	2	5	4	4	4	5	34	3,78	
4.	Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas	3	5	3	3	5	3	4	5	5	36	4,00	

5.	Galutinio vartotojo interesai mūsų sprendimuose niekad neig- noruojami	2	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	37	4,11
1.3 Organizacijos mokymosi indikatorius														
1.	Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti	4	3	4	3	5	2	5	4	5	4	5	35	3,89
2.	Mūsų organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti	2	5	4	3	5	3	4	4	5	4	5	35	3,89
3.	Mūsų organizacijos darbe nėra didelių spragų	4	4	3	3	5	4	5	3	5	4	5	31	3,44
4.	Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas	4	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	39	4,33
5.	Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“	4	5	2	2	5	4	5	3	3	3	3	33	3,67
2. Organizacijos misijos charakteristika														
2.1 Strateginės krypties ir kėtinimų indikatorius														
1.	Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį	4	3	4	4	5	2	4	3	5	4	5	34	3,78
2.	Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai	4	3	4	4	5	3	4	3	5	3	5	35	3,89
3.	Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	40	4,44
4.	Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	39	4,33
5.	Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas	3	4	3	4	5	1	3	5	5	3	5	33	3,67
2.2 Tikslų ir uždavinių indikatorius														
1.	Mūsų organizacijoje yra visiškas sutarimas tarp darbuotojų ir vadovų tikslų atžvilgiu	3	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	38	4,22
2.	Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus	4	4	4	4	5	1	4	4	5	4	5	35	3,89
3.	Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	39	4,33
4.	Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus	3	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	37	4,11

5.	Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje	4	3	4	5	5	3	4	4	3	35	3,89
2.3. Vizijos indikatorius												
1.	Mes turime visų palaikomą organizacijos ateities viziją	4	2	4	4	5	2	4	2	5	32	2,78
2.	Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį	5	3	3	3	5	1	4	4	5	33	2,67
3.	Trumpalaikiai tikslai retai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai	3	4	4	4	5	5	4	4	5	38	3,22
4.	Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus	3	3	4	4	5	3	3	2	5	32	2,78
5.	Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai	5	4	4	4	5	4	5	5	5	41	3,44
3. Organizacijos darnumo (suderinamumo) charakteristika												
3.1. Koordinacijos ir integracijos indikatorius												
1.	Mūsų požiūris į verslo vystymą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas	3	3	4	4	5	5	4	5	4	37	4,11
2.	Mes turime aiškų tikslų suskirstymą pagal organizacijos lygmenys	3	2	4	4	5	4	4	4	5	35	3,89
3.	Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą	4	3	4	4	5	3	4	4	5	36	4,00
4.	Mums neiškyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą	3	5	3	3	5	2	5	4	5	35	3,89
5.	Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio žymiai paprasčiau nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos	2	3	3	3	5	1	3	4	5	29	3,22
3.2. Konsensuso gebėjimo indikatorius												
1.	Kai kyla nesutarimų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams	3	5	3	3	5	1	5	5	5	35	3,89
2.	Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą	4	5	5	5	5	2	5	4	5	40	4,44

3.	Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensuą net tada, kai susiduriama su sudėtingomis užduotimis	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	39	4,33
4.	Organizacijoje retai turime problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	41	4,56
5.	Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	37	4,11
3.3. Vertybių pripažinimo indikatorius													
1.	Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo ryšio pavyzdį	3	4	4	4	4	5	3	5	5	2	35	3,89
2.	Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus	3	4	4	4	4	5	2	4	5	3	34	3,78
3.	Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	43	4,78
4.	Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gerą nuo blogio	4	5	4	3	5	5	1	3	5	5	35	3,89
5.	Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali atnešti nemalonių numus	4	5	3	2	5	5	4	5	5	5	38	4,22
4. Organizacijos įsitraukimo charakteristika													
4.1. Įgaliojimų suteikimo indikatorius													
1.	Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą	3	5	1	2	5	5	5	4	3	2	30	3,33
2.	Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	39	4,33
3.	Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam reikalingus duomenis	5	3	3	3	5	5	2	5	4	5	35	3,89
4.	Kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis gali padaryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui	4	4	3	3	5	5	1	5	4	5	34	3,78

5.	Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas ir į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	38	4,22
4.2. Vystymosi galimybės indikatorius													
1.	Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	41	4,56
2.	Žmonių gebėjimai organizacijoje yra vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,89
3.	Organizacija nuolat investuoja į mokymus savo darbuotojų kvalifikacijai kelti	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	38	4,22
4.	Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas	3	5	4	3	5	1	4	5	5	5	35	3,89
5.	Problemos mūsų organizacijoje retai pasitaiko, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių	3	5	3	3	5	2	4	3	5	5	33	3,67
4.3. Orientacijos į komandinį darbą indikatorius													
1.	Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	39	4,33
2.	Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi būti komandos dalimi	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	40	4,44
3.	Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų	3	4	4	4	5	1	5	5	5	5	36	4,00
4.	Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai	3	3	4	3	5	3	5	5	5	5	36	4,00
5.	Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje	3	5	4	4	5	2	5	5	1	3	32	3,56

II. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ ĮVERTINIMAS																
1. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime																
1.1. Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje?																
1.	Jūs skatinate darbuotojus rizikuoti ir būti novatoriškais	3	5	3	2	5	3	5	5	3	5	5	3	5	36	4,00
2.	Jūs reikalaujate iš darbuotojų, kad jie būtų analitiški ir dėmesingi detalėms	4	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	38	4,22
3.	Iš darbuotojų Jūs tikėtės gerų rezultatų, tačiau Jums visiškai nesvarbūs metodai, kuriais rezultatai pasiekiami	3	5	5	5	5	1	4	5	3	3	3	3	3	36	4,00
4.	Jūsų sprendimuose visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	39	4,33
5.	Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nustatėjęsios taisyklės	4	5	4	4	5	2	3	4	3	4	3	3	3	34	3,78
1.2. Kokios organizacinės kultūros charakteristikos, Jūsų nuomone, yra labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje?																
1.	Rizikos laipsnis (darbuotojo galimybės rizikuoti)	4	4	3	3	5	1	4	3	5	3	5	3	5	32	3,56
2.	Veiksmų suderinamumas (atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus)	4	5	4	4	5	2	5	3	5	3	5	3	5	37	4,11
3.	Kontrolė (išaiškinamos taisyklės ir instrukcijos bei tikrinama, kaip jų laikomasi)	3	4	3	3	5	3	4	3	5	3	5	3	5	33	3,67
4.	Konfliktų lygis (kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, ar jis turi teisę konfliktuoti)	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	40	4,44
5.	Apdovanojimų sistema (pateikiamos nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami ir kaip tai fiksuojama)	4	3	3	2	5	5	5	5	2	5	5	3	5	34	3,78
1.3. Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės																
1.	Teisingumas	5	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	41	4,56
2.	Draugiškumas	4	4	3	4	5	2	3	4	5	3	4	5	5	34	3,78

3.	Profesionalumas	5		5	5	5	5	4	5	5	39	4,33
4.	Karjeros siekimas	4	5	4	3	5	4	3	3	5	36	4,00
5.	Pagarba	5	3	4	4	5	3	5	3	5	37	4,11
6.	Sąžiningumas	5	5	4	4	5	3	5	5	5	41	4,56
7.	Išipareigojimas	5	5	4	4	5	4	5	4	5	41	4,56
8.	Tolerancija	5	5	3	3	5	3	4	4	5	37	4,11
9.	Ištikimybė	3	5	4	5	5	2	3	5	5	37	4,11
10.	Pareigingumas	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44	4,89
11.	Efektivumas	4	4	4	4	5	4	5	5	5	40	4,44
12.	Atsakomybė	5	4	5	5	5	5	5	4	5	43	4,78
13.	Lygybė	5	3	3	5	5	2	4	2	5	34	3,78
1.4. Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą?												
1.	Viršininkas (Jūs raginate ir nurodote, ką reikia atlikti)	3	3	3	2	5	4	3	1	5	29	3,22
2.	Skatintojas (Jūs esate visada pasirengę padėti, tačiau galutinis žodis priimant sprendimą visada yra Jūsų)	4	5	4	3	5	4	4	4	5	38	4,22
3.	Ugdytojas (Jūs skatinate dalyvauti priimančioms sprendimus, kurie dažnai daro poveikį ne tik komandos darbu, bet ir visai organizacijai)	4	5	5	4	5	5	5	5	5	43	4,78
4.	Patarėjas (Jūs laikotės patarėjo vaidmens priimančioms sprendimus)	4	5	4	4	5	5	4	4	3	39	4,33
1.5. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose Jūs dalyvaujate kaip organizacijos vadovas?												
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	3	4	4	3	5	5	4	1	5	34	3,78
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	3	4	5	3	5	2	5	1	5	33	3,67
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	4	4	4	4	5	4	5	4	5	39	4,33

4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	4,44
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	41	4,56
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	4	5	4	4	5		5	4	5		36	4,00
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	4	4	3	3	5	5	4	4	5		37	4,11
8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	3	4	3	3	5	2	5	2	5		32	3,56
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	4	4	4	4	5	2	5	2	5		35	3,89
1.6. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose, Jūsų nuomone, labiausiai reikia didesnio vadovo įsitraukimo ir dalyvavimo?													
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	4	4	3	3	5	2	3	3	5		32	3,56
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	3	4	5	5	5	2	5	3	5		37	4,11
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	4	5	4	4	5	3	4	5	5		39	4,33
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	4	4	3	3	5	5	5	4	5		38	4,22
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	4	5	4	4	5	3	4	3	5		37	4,11
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	4	5	3	3	5	3	5	5	5		38	4,22
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	4	4	3	3	5	5	4	5	5		38	4,22
8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	4	4	4	4	5	2	5	4	5		37	4,11
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	4	5	4	4	5	2	5	5	5		39	4,33
1.7. Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?													
1.	Tęsiate organizacijos istoriją	4	5	3	3	5	1	5	5	5		36	4,00
2.	Skatinate bendrauti su organizacijos herojais ir kitais nariais	4	4	3	3	5	4	5	4	5		37	4,11
3.	Laikotės lyderio pozicijos (prisiimate vadovaujančio vaidmenį)	5	4	4	4	5	2	5	4	5		38	4,22

4.	Perduodate normas ir vertybes: su darbuotojais bendraujate jų laikydamasis	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
----	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

8	Rodo ir laikosi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	41	4,56
9	Yra sąžiningas ir atviras	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
10	Sukuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	3	5	3	3	3	5	4	5	5	5	38	4,22
11	Tarpasmeniniuose santykiuose palaiko atvirumą, sąžiningumą bei tiesumą	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	42	4,67
12	Surenka ir panaudoja turimą informaciją siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	4	5	3	3	3	5	4	5	5	5	39	4,33
13	Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	40	4,44
14	Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	38	4,22
15	Geba nuolat siekti nustatytų tikslų deka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	38	4,22
16	Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	37	4,11
17	Laiku ir kokybiškai įvykdo užduotis, projektus ir pavedimus	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	38	4,22
18	Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	39	4,33
19	Norėdamas suprasti ir išspręsti klausimus ir problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	39	4,33
20	Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir kuria konkrečius veiksmus	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	37	4,11
21	Prieš priimdamas sprendimą siūlo ir apsvarsto daugelį įvairių variantų	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	39	4,33
22	Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	38	4,22
23	Siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas, surenka ir panaudoja turimą informaciją	4	5	3	3	3	5	3	5	3	5	37	4,11

2. Santykių valdymas.													
1	Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	40	4,44
2	Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	39	4,33
3	Kuria, plėtoja ir palaiko platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vadovų, darbuotojų, klientų)	5	2	4	4	5	5	4	4	5	5	38	4,22
4	Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už kompanijos ribų	4	2	3	3	5	5	4	4	5	5	35	3,89
5	Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	40	4,44
6	Derasi ir veiksmingai išsprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	4	5	3	3	5	5	1	5	5	5	36	4,00
7	Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	40	4,44
8	Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	40	4,44
9	Taktiškai ir pasiryžęs išklausyti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam dalyviui pasidalinti savo požiūriu	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	40	4,44
10	Siekia sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	39	4,33
11	Taktiškai išsako savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinka	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	41	4,56
12	Panaudoja tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	40	4,44

13	Perteikia ir išreiškia idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	41	4,56
14	Bendrauja tokiu būdu, kad paskatina kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	43	4,78
15	Įtikina ir įkalba kitus pamatyti jo požiūrį ir idėjas	4	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	39	4,33
16	Imasi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	39	4,33
17	Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	3	37	4,11
18	Yra tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiasi sąžiningai ir vienodai	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	40	4,44
19	Parodo pasitikėjimą kitų žmonių igūdžiais ir sugebėjimais	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	41	4,56
20	Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą	4	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	39	4,33
21	Parodo pasitikėjimą kitų žmonių igūdžiais ir sugebėjimais	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,89
22	Padedą, motyvuoja, padrašina ir paremia tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir paveldimus	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	41	4,56
23	Sukuria ir palaiko bendradarbiavimą bei paramą pagrįstus darbinis santykius su kitais	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	4,67
24	Kuria paramą, pagalbą ir draugiškumą parentus darbinis santykius su kitais	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	41	4,56
25	Gerbia kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlių ir nuoširdžiai domisi jų pasiūlymais bei rūpesčiais	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	43	4,78
26	Padedą kitiems jų užduočių vykdymui, siekiant komandos tikslus	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	40	4,44

3. Komunikacija.																
1	Aiškiai ir glaustai išreiškia mintis ir idėjas raštu	4	2	4	5	5	3	5	3	5	36	4,00				
2	Laiku informuoja kitus	4	5	4	5	5	5	2	3	38	4,22					
3	Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	4	5	5	5	5	5	3	5	42	4,67					
4	Kalbėdamas ir bendraudamas aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	4	5	4	4	5	3	5	5	38	4,22					
5	Aiškiai ir įtikinamai pristato individualų ir organizacijos požiūrius grupėms	4	5	5	5	5	4	5	5	43	4,78					
6	Užtikrintai daro įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu	4	5	4	4	5	3	5	5	40	4,44					
7	Dėmesingai klauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	4	5	4	4	5	4	4	5	40	4,44					
8	Moka klausytis, vertinti darbą ir patirtį kitų žmonių, aptaria idėjas / nuomones sprendimų paieškai ir veiksmų planų sudarymui	4	5	5	5	5	4	4	5	42	4,67					
9	Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą	4	5	5	5	5	2	4	5	40	4,44					
10	Skiria laiko kitų supratimui ir išklausymui	5	5	3	3	5	4	4	5	39	4,33					
11	Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais yra verta dalintis su kitais darbuotojais	4	5	5	5	5	4	5	5	43	4,78					
12	Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	4	4	3	3	5	4	5	5	38	4,22					
13	Padaeda kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų	4	5	4	4	5	5	5	5	42	4,67					
14	Geba paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	4	5	4	4	5	5	4	5	41	4,56					
15	Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis	5	5	4	4	5	5	5	5	43	4,78					
16	Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu	4	5	5	5	5	5	4	5	43	4,78					

5 priedas

APKLAUSOS ANKETA–KLAUSIMYNAS

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS PASITELKiant VADOVO EMOCINĮ INTELEKTĄ

Apklausą atlieka Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros doktorantas Karolis Ramanauskas, el. paštas vantage9000@gmail.com

Organizacinės kultūros tema jau ne vieną dešimtmetį yra padidinto valdymo srities specialistų ir mokslo bendruomenės praktikų susidomėjimo akiratyje. Dėmesio priežastis yra susijusi su dviem pagrindiniais aspektais.

Pirmasis aspektas – didėjantis nematerialaus organizacijų turto vaidmuo konkurencijoje. Tik unikali organizacinė kultūra leidžia organizacijoms sukurti tvarias kompetencijas, vienijančias verslo vystymo, inovacijų technologijų paieškos ir diegimo būdus, bei pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Antrasis aspektas, paaiškinantis didėjančią organizacinei kultūrai dėmesį, susijęs su dideliu organizacijų nesėkmių skaičiumi strateginėse transformacijose, kurias mokslininkai ir praktikai aiškina organizacinės kultūros valdymo klaidomis.

Ši apklausa skirta išsiaiškinti, koks yra organizacinės kultūros ir vadovo emocinio intelekto lygis bei jų tarpusavio ryšis Jūsų organizacijoje, ir nustatyti gerinimo galimybes.

Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl prašome įvertinti visus klausimyno teiginius. Vertinimui naudojama 5 balų skalė, kur 1 – visiškai nepritariu, 2 – nepritariu, 3 – neturiu nuomonės, 4 – pritariu, 5 – visiškai pritariu. Jūsų pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite (X), arba įrašykite atsakymą eilutėje, paliktoje Jūsų atsakymui.

Apklausa yra **anoniminė**. Remdamasis moksline etika, tyrėjas įsipareigoja ir garantuoja, kad apklausos rezultatai bus pateikiami tik apibendrinta forma.

Klausimyną sudaro trys dalys:

1. Organizacinės kultūros organizacijoje įvertinimas
2. Vadovo vaidmens formuojant organizacinę kultūrą įvertinimas
3. Organizacijos vadovo emocinio intelekto įvertinimas

I. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS						
Eil. Nr.	Teiginiai	Teiginio įvertinimo balas				
		<i>Visiškai nepritariu</i>	<i>Nepritariu</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	<i>Pritariu</i>	<i>Visiškai pritariu</i>
		1	2	3	4	5
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis						
1.1. Orientacijos į pokyčius gebėjimas						
1.	Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių					
2.	Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių					
3.	Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus					
4.	Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje sulaukia darbuotojų paramos					
5.	Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų reikalingus pokyčius					
1.2. Dėmesys klientams						
1.	Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje					
2.	Klientų nuomonė turi tiesioginę įtaką mūsų sprendimams					
3.	Mūsų organizacijos darbuotojai supranta klientų lūkesčius ir poreikius					
4.	Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas					
5.	Galutinio vartotojo interesai mūsų sprendimuose niekad neignoruojami					
1.3. Organizacijos mokymasis						
1.	Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti					

2.	Mūsų organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti					
3.	Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos					
4.	Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas					
5.	Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“					
2. Organizacijos misija						
2.1. Strateginė kryptis ir ketinimai						
1.	Mūsų organizacija turi aiškia misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį					
2.	Mūsų organizacija turi aiškia strategiją ateičiai					
3.	Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis					
4.	Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį					
5.	Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas					
2.2 Tikslai ir uždaviniai						
1.	Mūsų organizacijoje yra visiškas sutarimas tarp darbuotojų ir vadovų tikslų atžvilgiu					
2.	Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus					
3.	Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame					
4.	Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus					
5.	Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje					

2.3. Vizija						
1.	Mes turime darbuotojų palaikomą organizacijos ateities viziją					
2.	Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį					
3.	Trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai					
4.	Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus					
5.	Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai					
3. Organizacijos darnumas (koordinacija)						
3.1. Koordinacija ir integracija						
1.	Mūsų požiūris į verslo vystymą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas					
2.	Mes turime aiškų tikslų suskirstymą pagal organizacijos lygmenys					
3.	Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą					
4.	Mums neiškyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą					
5.	Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio žymiai paprasčiau nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos					
3.2. Konsensuso gebėjimas						
1.	Kai kyla konfliktų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams					
2.	Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą					

3.	Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensuą net tada, kai susiduriama su sudėtingomis užduotimis					
4.	Organizacija nedažnai turi problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius					
5.	Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą					
3.3. Vertybių pripažinimas						
1.	Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo sąryšio pavyzdį					
2.	Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus					
3.	Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą					
4.	Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio					
5.	Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali padaryti nemalonumų					
4. Organizacijos išitraukimas (dalyvavimas)						
4.1. Įgaliojimų suteikimas						
1.	Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą					
2.	Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija					
3.	Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam reikalingus duomenis					
4.	Mūsų darbuotojai tiki, kad jie gali padaryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui					

5.	Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas ir į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas					
4.2. Vystymosi galimybė						
1.	Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai					
2.	Žmonių gebėjimai organizacijoje yra vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis					
3.	Organizacija nuolat investuoja į mokymus savo darbuotojų kvalifikacijai kelti					
4.	Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas					
5.	Problemos mūsų organizacijoje nedažnai pasitaiko, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių					
4.3. Orientacija į komandinį darbą						
1.	Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas					
2.	Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi būti komandos dalimi					
3.	Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų					
4.	Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai					
5.	Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje					

II. VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT ORGANIZACINĘ KULTŪRĄ ĮVERTINIMAS						
1. Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime						
1.1. Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje?						
1.	Jūs skatinate darbuotojus rizikuoti ir būti novatoriškas					
2.	Jūs reikalaujate iš darbuotojų, kad jie būtų analitiški ir dėmesingi detalėms					
3.	Iš darbuotojų Jūs tikėtės gerų rezultatų, tačiau Jums visiškai nesvarbūs metodai, kuriais rezultatai pasiekiami					
4.	Jūsų sprendimuose visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones					
5.	Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjęs taisyklės					
1.2. Kokios organizacinės kultūros charakteristikos yra labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje?						
1.	Rizikos laipsnis (darbuotojo galimybės rizikuoti)					
2.	Veiksmų suderinamumas (atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus)					
3.	Kontrolė (išaiškinamos taisyklės ir instrukcijos bei tikrinama, kaip jų laikomasi)					
4.	Konfliktų egzistavimo lygis (kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, ar jis turi teisę konfliktuoti)					
5.	Apdovanojimų sistema (pa-teikiamos nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami ir kaip tai fiksuojama)					
1.3. Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujate?						
1.	Teisingumas					
2.	Draugiškumas					
3.	Profesionalumas					
4.	Karjeros siekimas					

5.	Pagarba					
6.	Sąžiningumas					
7.	Įsipareigojimas					
8.	Tolerancija					
9.	Lojalumas					
10.	Pareigingumas					
11.	Efektyvumas					
12.	Atsakomybė					
13.	Teisių lygybė					
1.4. Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte save kaip vadovą? <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i>						
1.	Viršininkas (Jūs raginate ir nurodote, ką reikia atlikti)					
2.	Skatintojas (Jūs esate visada pasirengę padėti, tačiau galutinis žodis priimant sprendimą visada yra Jūsų)					
3.	Ugdytojas (Jūs skatinate dalyvauti priimant sprendimus, kurie dažnai daro poveikį ne tik komandos darbui, bet ir visai organizacijai)					
4.	Patarėjas (Jūs laikotės patarėjo vaidmens priimant sprendimus)					
1.5. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose Jūs dalyvaujate kaip organizacijos vadovas? <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i>						
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas					
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas					
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas					
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą					
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas					
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas					
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)					

8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje					
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas					
1.6. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose reikia didesnio vadovo įsitraukimo ir dalyvavimo? <i>Pažymėkite po vieną kiekvieno teiginio Jums tinkamą atsakymą.</i>						
1.	Esamos organizacinės kultūros ištyrimas					
2.	Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas					
3.	Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas					
4.	Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą					
5.	Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas					
6.	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas					
7.	Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)					
8.	Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje					
9.	Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas					
1.7. Kokius metodus Jūs taikote organizacijoje formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?						
1.	Tęsiate organizacijos istoriją					
2.	Skatinate bendrauti su organizacijos herojais ir kitais nariais					
3.	Laikotės lyderio pozicijos (prisiimate vadovaujančio vaidmenį)					
4.	Perduodate normas ir vertybes: su darbuotojais bendraujate jų laikydamasis					
5.	Taikote teisingą atlyginimo sistemą					

6.	Suteikiate karjeros galimybes ir užtikrinate darbo saugumą					
7.	Jūs esate linkęs priimti naujus darbuotojus, juos socializuoti ir viskuo aprūpinti savo personalą					
8.	Suteikiate darbuotojams mokymosi ir tobulėjimo galimybes					
9.	Skatinate darbuotojus nuolat keistis informacija					
10.	Skatinate darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus					
11.	Siekiate komandos darnumo					
III. ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO ĮVERTINIMAS						
1. Savęs valdymas						
1.	Valdau savo laiką, energiją ir sugebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų					
2.	Nuolat siekiu mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius					
3.	Net ir esant įtampai ir stresui sugebu išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą					
4.	Gebu konstruktyviai spręsti pokyčių klausimus					
5.	Iškilus tarpasmeniniam konfliktui, valdau ir kontroliuoju savo emocijas ir elgesį					
6.	Esu kantrus, retai kada reaguojau pernelyg jautriai ar netenku kontrolės					
7.	Būdamas liūdnas, retai kada pykstu ant kitų ar parodau jiems savo susierzinimą (pvz., nekeliu savo balso arba netampu nekantrus su kitais)					
8.	Rodau ir laikausi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų					
9.	Esu sąžiningas ir atviras					
10.	Sukuriu pasitikėjimu paremtus santykius su kitais					

11.	Tarpasmeniniuose santykiuose palaikau atvirumą, sąžiningumą bei tiesumą					
12.	Surenku ir panaudoju turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas					
13.	Moku nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti					
14.	Moku efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų					
15.	Gebu nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą					
16.	Užtikrintai ir greitai priimu sprendimus, kai to reikia					
17.	Laiku ir kokybiškai įvykdau užduotis, projektus ir pavedimus					
18.	Darbą atlieku sąžiningai ir patikimai					
19.	Siekdamas suprasti ir išspręsti iškilusius klausimus ir problemas, tyrinėju ir naudoju turimą informaciją					
20.	Analizuoju situaciją, nustatau alternatyvius sprendimus ir kuriu konkrečius veiksmus					
21.	Prieš priimdamas sprendimą siūlau ir apsvarstau daugelį įvairių variantų					
22.	Laikausi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas					
2. Santykių valdymas						
23.	Užmezgu ir palaikau strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus					

24.	Sukuriu ir palaikau veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų					
25.	Kuriu, plėtoju ir palaikau platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vidurinėsios grandies vadovų, darbuotojų, klientų)					
26.	Veiksmingai užmezgu santykius ir partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų					
27.	Veiksmingai užmezgu ir palaikau strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis					
28.	Deruosi ir veiksmingai išsprendžiu tarpasmeninius nesutarimus su kitais					
29.	Skatinu kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones					
30.	Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje					
31.	Esu taktiškas ir pasiryžęs išklausyti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pasidalinti savo požiūriu					
32.	Siekiu sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą					
33.	Taktiškai išsakau savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinku					
34.	Panaudoju tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą padėdamas grupei įgyvendinti užduotį					

35.	Perteikiu ir išreiškiu idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką					
36.	Bendrauju tokiu būdu, kad paskatinu kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms					
37.	Įtikinu ir įkalbu kitus pamatyt i mano požiūrį ir idėjas					
38.	Imuosi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams					
39.	Stengiuosi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti					
40.	Esu tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiuosi sąžiningai ir vienodai					
41.	Parodau pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais					
42.	Emiuosi iniciatyvos ir kitiems siūlau formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą					
43.	Vadovauju kitiems iškeldamas jų gerąsias savybes					
44.	Padedu, motyvuojau, padrašinu ir paremiu tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir pavedimus					
45.	Sukuriu ir palaikau bendradarbiavimu bei parama pagrįstus darbinius santykius su kitais					
46.	Gerbiu kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį bei nuoširdžiai domiuosi jų pasiūlymais bei rūpesčiais					
47.	Padedu kitiems vykdyti jų užduotis, siekiant komandos tikslus					

3. Komunikacija						
48.	Aiškiai ir glaustai išreiškiu mintis ir idėjas raštu					
49.	Laiku informuoju darbuotojus					
50.	Aiškiai ir glaustai išsakau savo mintis bei idėjas					
51.	Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuluoju ir tariau žodžius					
52.	Aiškiai ir įtikinamai pristatau grupėms individualų ir organizacijos požiūrius					
53.	Užtikrintai darau įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu					
54.	Dėmesingai išklausau ir stengiuosi suprasti kitų verbalinę komunikaciją					
55.	Vertinu darbą ir patirtį kitų žmonių bei aptariu jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų sudarymo					
56.	Apibendrinu ir perfrazuoju tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą					
57.	Skiriu laiko kitų išklausymui ir supratimui					
58.	Turiu vertingų žinių ir patirties, kuriais dalinuosi su kitais darbuotojais					
59.	Nuoširdžiai domiuosi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu					
60.	Padedu kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų					
61.	Gebu paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą					
62.	Palaikau kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis					
63.	Sprendimų priėmimą grindžiu akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu					

INFORMACIJA APIE JŪSŲ ORGANIZACIJĄ

Organizacijos, kurioje dirbu juridinis statusas:		
☐ Akcinė bendrovė	☐ Individuali įmonė	☐ Kita (įrašykite) _____
☐ Uždaroji akcinė bendrovė	☐ Valstybės įmonė	
Organizacija, kurioje dirbu, priklauso šiam sektoriui:		
☐ Privatus sektorius	☐ Viešasis sektorius	
Organizacija, kurioje dirbu, yra:		
☐ Lietuvos kapitalo įmonė	☐ Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonė	☐ Užsienio kapitalo įmonė
Organizacija, kurioje dirbu, yra:		
☐ Labai maža įmonė (dirba mažiau kaip 10 darbuotojų)	☐ Vidutinė įmonė (dirba mažiau kaip 250 darbuotojų)	
☐ Maža įmonė (dirba mažiau kaip 50 darbuotojų)	☐ Didelė įmonė (dirba daugiau kaip 250 darbuotojų), įrašykite bent apytikslį skaičių _____	
INFORMACIJA APIE JUS		
Jūsų pareigos:		
☐ Aukščiausio lygio vadovas	☐ Vidurinėsios grandies vadovas / vadybininkas	
Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:		
☐ Iki 1 metų	☐ 4–7	☐ 11–15
☐ 1–3	☐ 8–10	☐ 16–20
Jūsų išsilavinimas:		
☐ Aukštasis universitetinis	☐ Aukštesnysis	☐ Vidurinis
☐ Aukštasis neuniversitetinis	☐ Profesinis	☐ Pradinis
Jūsų amžius:		
☐ 18–23	☐ 30–39	☐ 50 – (įrašykite)
☐ 24–29	☐ 40–49	
Jūsų lytis:	☐ Moteris	☐ Vyras

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus

Pagarbiai Karolis Ramanauskas

6 priedas

АНКЕТА-ОПРОСНИК

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УЧИТЫВАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Исследование проводит Каролис Раманаускас – докторант Клайпедского университета, Факультета социальных наук, Кафедры управления, *el. paštas vantage9000@gmail.com*

Тема организационной культуры уже на протяжении нескольких десятилетий вызывает повышенный интерес у специалистов управления и практиков научных сообществ. Причина внимания связана с двумя основными аспектами:

Первый аспект – растущая роль нематериальных активов организаций в конкуренции. Только уникальная организационная культура позволяет организациям создавать устойчивые компетенции, которые объединяют в поисках способов и методов внедрения инновационных технологий, развития бизнеса и достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

Второй аспект, который объясняет растущее внимание к организационной культуре, связан с большим количеством неудач организаций в процессе стратегической трансформации, которые исследователи и практики объясняют ошибками управления организационной культурой.

Цель проводимого исследования – выяснить уровень организационной культуры и эмоционального интеллекта руководителя Вашей организации, раскрыть их взаимодействие и определить возможности для улучшения.

Ваше мнение очень важно, поэтому, пожалуйста, оценить все перечисленные в анкете-опроснике утверждения. Оценка проводится по 5-балльной шкале, где 1 – категорически не согласен; 2 – не согласен; 3 – не имею мнения; 4 – согласен; 5 – абсолютно согласен. Вами выбранный вариант ответа обозначьте (X), или впишите ответ в строку, оставленную для Вашего ответа.

Опрос является анонимным. Руководствуясь научной этикой, исследователь берет на себя обязательство гарантировать, что результаты опроса будут представлены только в обобщенном виде.

Вопросник состоит из трех частей:

1. Оценка организационной культуры в организации
2. Оценка роли менеджера в формировании организационной культуры
3. Оценка эмоционального интеллекта руководителя организации

I. ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ						
Пр. №	Утверждения	Оценка утверждения в баллах				
		1 – категорически не согласен	2 – не согласен	3 – не имею мнения	4 – согласен	5 – абсолютно согласен
1. Способность к адаптации						
1.1. Индекс способности к изменениям						
1.	Наша организация является очень гибкой и легко адаптируется к изменениям во внешней среде					
2.	Наша организация знает о том, что происходит у конкурентов и старается приспособиться к внешним изменениям					
3.	Наша организация регулярно использует новые, улучшенные способы работы					
4.	Попытки изменений в нашей организации редко сталкиваются с сопротивлением со стороны сотрудников					
5.	Нашей организации подразделения часто сотрудничают между собой в целях осуществления необходимых изменений					
1.2. Индекс внимания к клиентам						
1.	Комментарии и замечания клиентов часто приводят к изменениям в нашей организации					
2.	Мнение клиента оказывает непосредственное влияние на наши решения					

3.	Все члены нашей организации понимают ожидания и потребности клиентов					
4.	В нашей организации стимулируются прямые контакты сотрудников организации и клиентов					
5.	Интересы конечных потребителей никогда не игнорируются в наших решениях					
1.3. Индекс обучаемости в организации						
1.	В нашей организации стимулируются и поощряются инновации и риск					
2.	В нашей организации неудачи рассматриваются, как возможность для обучения и совершенствования					
3.	В работе нашей организации нет больших пробелов					
4.	Обучение – это важная задача в повседневной работе нашей организации					
5.	Мы заботимся о том, чтобы наша правая рука всегда знала, что делает левая					
2. Миссия						
2.1. Индекс стратегического направления и намерения						
1.	Наша организация имеет ясную миссию, которая придает нашей работе значение и направление					
2.	Наша организация имеет ясную стратегию на будущее					
3.	Мне ясно стратегическое направление нашей организации					

4.	Наша организация имеет долгосрочную цель и направление своего развития					
5.	Стратегия нашей организации вынуждает и другие организации изменять свои конкурентные стратегии					
2.2. Индекс целей и задач						
1.	В нашей организации существует полное согласие между сотрудниками и руководителями по поводу целей					
2.	Лидеры нашей организации ставят перед собой амбициозные, но реалистические цели					
3.	Лидеры нашей организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть					
4.	Мы непрерывно следим за нашим продвижением по сравнению с установленными целями					
5.	Сотрудники нашей организации понимают, что должно быть сделано чтобы преуспеть в будущем					
2.3. Индекс видения						
1.	Мы имеем всеми разделяемое видение будущего организации					
2.	Мы в своей деятельности ориентируемся на будущее					
3.	Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочному направлению организации					

4.	Видение будущего организации стимулирует и мотивирует наших сотрудников					
5.	Мы способны решать краткосрочные задачи организации, не ставя под угрозу долгосрочную перспективу					
3. Согласованность						
3.1. Индекс координации и интеграции						
1.	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем					
2.	Мы имеем четкое разделение целей по уровням организации					
3.	Наши структурные подразделения имеют общие взгляды на перспективу					
4.	У нас не возникает проблем при координации деятельности структурных подразделений					
5.	Работать с сотрудниками из других отделов организации намного проще, чем работать с кем-то из другой организации					
3.2. Индекс способности к консенсусу						
1.	Когда возникают разногласия, мы прилагаем все усилия, чтобы достичь взаимовыгодного решения для всех участников конфликта					
2.	Наша организация имеет сильную организационную культуру, которая обеспечивает согласованность мнений и действий сотрудников					

3.	В организации легко достичь консенсуса даже тогда, когда приходится сталкиваться с трудными задачами					
4.	Организация редко имеет проблемы с достижением согласия по ключевым проблемам					
5.	В организации имеется ясное соглашение по вопросу правильного и неправильного подхода к выполнению работы					
3.3. Индекс вовлеченности в ценности						
1.	Руководители и менеджеры показывают пример связи слова с делом					
2.	Наша организация имеет свой характерный стиль управления и четкий набор методов управления					
3.	Организация имеет четкий и последовательный набор ценностей, определяющий метод развития бизнеса					
4.	Организация имеет кодекс этики, который определяет наше поведение и учит отличать правильное поведение и не правильное					
5.	Игнорирование основных ценностей может принести неприятности для организации					
4. Вовлеченность						
4.1. Индекс предоставления полномочий						
1.	Большинство сотрудников в организации активно вовлечены в свою работу					
2.	Решения в организации обычно принимаются на том уровне, где доступна достоверная и актуальная информация					

3.	Имеющаяся в организации информация доступна для всех: каждый работник имеет возможность получить необходимые ему по работе данные					
4.	Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительное влияние на работу всей организации					
5.	Планирование в нашей организации представляет собой непрерывный процесс, и в определенной степени вовлекает каждого сотрудника					
4.2. Индекс возможности развития						
1.	В организации делегируются полномочия сотрудникам, чтобы они могли работать самостоятельно					
2.	Способность людей в организации рассматривается как важный источник конкурентного преимущества					
3.	Организация постоянно инвестирует в повышение квалификации своих сотрудников					
4.	Организация постоянно повышает человеческий (трудовой) потенциал					
5.	Проблемы в нашей организации возникают редко, потому что мы имеем необходимые для работы навыки					
4.3. Индекс ориентации на работу в команде						
1.	Активно стимулируется общение и сотрудничество работников всех отделов организации					

2.	Работать в нашей организации, это значит быть частью команды					
3.	Работа в организации организована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть связь между своей деятельностью и целями организации					
4.	Команды являются основными строительными блоками нашей организации					
5.	В нашей организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии					

II. ОЦЕНКА РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Роль руководителя в формировании организационной культуры

1.1. Какие качества организационной культуры Вы опознаете в Вашей организации?

1.	Поощрение сотрудников рисковать и быть новаторскими					
2.	Ожидание от сотрудников быть аналитиками и внимательно относиться к деталям					
3.	От сотрудников ожидаются хорошие результаты, однако не уделяется внимания, какими методами достигаются результаты					
4.	В решениях руководства всегда учитывается мнение сотрудников организации					
5.	В деятельности организации всегда подчеркивается стабильность и устоявшиеся правила					

1.2. Какие характеристики организационной культуры наиболее ценятся в Вашей организации?						
1.	Степень риска (свобода работника рисковать)					
2.	Согласованность действий (отдельные подразделения или отделы координируют свои действия)					
3.	Контроль (разъяснение правил и инструкций, а также проверка их исполнения)					
4.	Уровень конфликтов (возможность каждого сотрудника открыто выражать свое мнение по поводу того, имеет ли он право на конфликт)					
5.	Система вознаграждения (приведение ссылок, за что работники поощряются, награждаются и как это фиксируется)					
1.3. Какие ценности вы поддерживаете, какими ценностями руководствуетесь?						
1.	Справедливость					
2.	Дружелюбие					
3.	Профессионализм					
4.	Стремление к карьере					
5.	Уважение					
6.	Честность					
7.	Обязательство					
8.	Толерантность					
9.	Верность					
10.	Исполнительность					
11.	Эффективность					
12.	Ответственность					
13.	Равенство					
1.4. Какие из нижеуказанных ролей присущи Вам как руководителю?						
1.	Начальник (Вы побуждаете и указываете, что требуется выполнить)					
2.	Поощритель (Вы всегда готовы помочь, но последнее слово принимая решение всегда остается за Вами)					

3.	Воспитатель (Вы стимулируете принять участие в принятии решений, которые часто влияют не только на работу команды, но и всей организации)					
4.	Советник (Вы следуете роли советника в процессе принятия решений)					
1.5. В каких этапах формирования организационной культуры Вы участвуете как руководителя организации?						
1.	Исследование существующей организационной культуры					
2.	Создание видения новой организационной культуры					
3.	Детальное выяснение пользы и важности изменений для всех сотрудников организации					
4.	Вовлечение всех сотрудников в систему изменений					
5.	Ознакомление сотрудников с новыми правилами поведения, создание новых историй					
6.	Поощрение и мотивирование сотрудников					
7.	Развитие системы социализации (обучение персонала, адаптация)					
8.	Проверка новой организационной культуры в деятельности организации					
9.	Закрепление новой организационной культуры					
1.6. В каких этапах формирования организационной культуры наиболее необходима вовлеченность и участие руководителя?						
1.	Исследование существующей организационной культуры					

2.	Создание видения новой организационной культуры					
3.	Детальное выяснение пользы и важности изменений для всех сотрудников организации					
4.	Вовлечение всех сотрудников в систему изменений					
5.	Ознакомление сотрудников с новыми правилами поведения, создание новых историй					
6.	Поощрение и мотивирование сотрудников					
7.	Развитие системы социализации (обучение персонала, адаптация)					
8.	Проверка новой организационной культуры в деятельности организации					
9.	Закрепление новой организационной культуры					
1.7. Какие методы Вы применяете в организации при формировании и поддержании организационной культуры?						
1.	Продолжаете историю вашей организации					
2.	Поощряете общение с героями и другими членами организации					
3.	Придерживаетесь позиции лидера (берете на себя роль ведущего)					
4.	Передаете нормы и ценности: в соответствии с ними общаетесь с сотрудниками					
5.	Применяете справедливую систему вознаграждения					
6.	Предоставляете возможности карьерного роста и обеспечиваете безопасность труда					

7.	Вы готовы принять новых работников, социализировать их и всем обеспечить своих сотрудников					
8.	Предоставляете работникам возможности обучения и развития					
9.	Поощряйте сотрудников для постоянного обмена информацией					
10.	Поощряйте сотрудников к участию в процессе принятия решений					
11.	Поощряете согласованность команды					

1.8. Какие мероприятия руководитель должен проводить в организации, чтобы сформировать гармоничную организационную культуру? **Приведите примеры** (например, формировать ценности между сотрудниками, создавать традиции и т. д.).

1.9. Как важна роль руководителя в формировании организационной культуры Вашей организации?

III. ОЦЕНКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Индикатор умения управлять собой

1.	Умею управлять своим временем, энергией и способностями с целью постоянного личного совершенствования и достижения превосходных результатов работы					
2.	Постоянно стремлюсь учиться и совершенствовать свои знания, опыт и навыки					

3.	Даже в ситуациях напряженности и стресса, я способен поддерживать равновесие и продолжать свою деятельность					
4.	Конструктивно справляюсь с двусмысленностью и изменениями					
5.	В случае возникновения межличностных конфликтов, я управляю и контролирую свои эмоции и поведение					
6.	Терпелив, я редко когда болезненно реагирую и теряю контроль					
7.	Будучи грустным, редко когда злюсь на других и демонстрирую им свое раздражение (например, не повышаю свой голос или не становлюсь нетерпеливым)					
8.	Демонстрирую и придерживаюсь высоких личных и профессиональных стандартов добросовестности					
9.	Я честный и открытый					
10.	Создаю доверительные отношения с другими людьми					
11.	Поддерживаю открытость, честность и правдивость в межличностных отношениях					
12.	Собираю и использую имеющуюся информацию, с целью понять и решить вопросы и проблемы организации					
13.	Я знаю, как ставить перед собой реальные цели и сделать необходимые шаги для их достижения					

14.	Я знаю, как эффективно управлять несколькими проектами и соблюдать установленные сроки					
15.	Я могу постоянно достигать поставленных целей, благодаря планированию и организации своей работы					
16.	Уверенно и быстро принимаю решения, при необходимости					
17.	Своевременно и качественно выполняю задачи, проекты и задания					
18.	Работу выполняю честно и надежно					
19.	Для того чтобы понять и решать вопросы и проблемы, я анализирую и использую имеющуюся информацию					
20.	Анализирую ситуацию, я определяю альтернативные решения и принимаю конкретные действия					
21.	Прежде чем принимать решение, я предлагаю и рассматриваю ряд различных вариантов					
22.	Я придерживаюсь решения или плана действий, если не очевидно, что он неправильный					
23.	Для того, чтобы понять и решить вопросы и проблемы организации, я собираю информацию и использую имеющуюся					

2. Индикатор умения управлять отношениями						
24.	Устанавливаю и поддерживаю стратегические отношения внутри организации и за ее пределами, которые позволяют достижению как личных, так и организационных целей					
25.	Создаю и поддерживаю эффективные отношения на основе сотрудничества с различными заинтересованными лицами как внутри организации, так и за ее пределами					
26.	Проектирую, разрабатываю и поддерживаю широкую сеть поддержки между основными заинтересованными сторонами внутри организации и за ее пределами (например, руководителей среднего звена, менеджеров, клиентов)					
27.	Эффективно устанавливаю отношения и партнерство с людьми за пределами организации					
28.	Эффективно устанавливаю и поддерживаю стратегические отношения с ключевыми руководителями высшего звена и другими людьми организации					
29.	Веду переговоры и эффективно решаю межличностные разногласия с другими					
30.	Я поощряю других, чтобы выражали свои взгляды, идеи и мнения					

31.	Я объективен и справедлив в процессе анализа проблемы					
32.	Я тактичен и готов выслушать каждого, позволяя каждому участнику дискуссии выразить свою точку зрения					
33.	Я стараюсь координировать ситуацию так, чтобы каждый мог шире взглянуть на проблему					
34.	Тактично высказываю свое мнение, а также аспекты, с которыми я не согласен					
35.	Используя соответствующий межличностный стиль и подходы, я содействую группе в решении задачи					
36.	Передаю и выражаю свои идеи таким образом, что это убеждает других и влияет на них					
37.	Я общаюсь с другими таким образом, что поощряю их приверженность и поддержку моих идей, предложений и мнений					
38.	Я убеждаю других, чтобы они увидели мои взгляды и идеи					
39.	Принимаю меры, которые демонстрируют внимание к чувствам и потребностям других людей					
40.	Я стараюсь понять и проявлять интерес к тому, как себя чувствуют другие					

41.	Я толерантен к индивидуальным различиям людей (напр., пола, расы, этнической принадлежности, сексуальной ориентации) и к другим отношусь справедливо и одинаково					
42.	Я доверяю навыкам и умениям других людей					
43.	Я берусь инициативы, и предлагаю другим формальную и неформальную помощь, воспитание и обучение					
44.	Я демонстрирую доверие к навыкам и умениям других людей					
45.	Я помогаю, мотивирую и поддерживаю тех людей, которые зависят друг от друга при выполнении задач, внедрении проектов и решений					
46.	Я создаю и поддерживаю рабочие отношения с другими на основе сотрудничества и поддержки					
47.	Я поддерживаю отношения с другими, опираясь на помощь и дружелюбие					
48.	Я уважаю идеи, способности и вклады других, и искренне интересуюсь их предложениями и заботами					
49.	Я оказываю помощь другим в выполнении их задач для достижения целей команды					
3. Индикатор коммуникации						
50.	Ясно и лаконично я выражаю свои мысли и идеи в письменном виде					

51.	Своевременно информирую других					
52.	Ясно и лаконично высказываю свои мысли и идеи					
53.	При разговоре и общении, я ясно артикулирую и произношу слова					
54.	Я ясно и убедительно излагаю командам свой индивидуальный взгляд и взгляд организации					
55.	Я уверенно делаю убедительные, ясные и логически структурированные устные доклады (презентации)					
56.	Я внимательно слушаю и пытаюсь понять вербальные коммуникации других					
57.	Умею слушать, оценить работу и опыт других, обсуждаю идеи / мнения в поиске решений и выработки сценария действий					
58.	Обобщаю и перефразирую то, что сказали другие, и так стараюсь достигнуть общего понимания					
59.	Уделяю время, чтобы выслушать и понять других					
60.	У меня есть ценные знания и опыт, которыми стоит поделиться с другими сотрудниками					
61.	Я искренне заинтересован в профессиональном развитии других людей					
62.	Стараюсь помочь другим, давая полезные советы и рекомендации					

63.	Я умею ошибки, неудачи и заблуждения превратить в опыт обучения, который другим людям помогает повысить эффективность					
64.	Я поддерживаю инициативы других, особенно если эти инициативы связаны с их обязанностями					
65.	Принятие решений основываю на очевидных фактах, но не на предвзятом мнении					

ИНФОРМАЦИЯ О ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Юридический статус Вашей организации:		
☐ Акционерное общество	☐ Индивидуальное предприятие	☐ Другое (впишите) _____
☐ Закрытое акционерное общество	☐ Государственное предприятие	
Организация, в которой Вы работаете, принадлежит к сектору:		
☐ Частный сектор	☐ Государственный сектор	
Организация, в которой работаю, есть:		
☐ Предприятие капитала Литвы	☐ Предприятие капитала Литвы и зарубежного	☐ Предприятие иностранного капитала
Организация, в которой работаю, есть:		
☐ Очень малое предприятие (менее 10 сотрудников)	☐ Среднее предприятие (работает менее 250 сотрудников)	
☐ Малое предприятие (работает менее 50 сотрудников)	☐ Большое предприятие (работает более 250 сотрудников), впишите, пожалуйста, хотя бы приблизительное количество _____	
ИНФОРМАЦИЯ О ВАС		
Ваша должность:		
☐ Руководитель высшего уровня	☐ Руководитель среднего уровня / менеджер	
Ваш трудовой стаж в этой организации :		
☐ До 1 года	☐ 4–7	☐ 11–15
☐ 1–3	☐ 8–10	☐ 16–20

Ваше образование:		
☐ Высшее университетское	☐ Колледж	☐ Среднее
☐ Высшее не университетское	☐ Профессиональное	☐ Начальное
Ваш возраст:		
☐ 18–23	☐ 30–39	☐ 50 – (впишите)
☐ 24–29	☐ 40–49	
Ваш пол:	☐ Женский	☐ Мужской

Спасибо за Ваше время и ответы
С уважением, Каролис Раманаускас

7 priedas

THE QUESTIONNAIRE FOR THE MANAGER OF THE COMPANY

This survey has been carried out by Karolis Ramanauskas, a PhD student at the Department of Management, Faculty of Social Sciences, Klaipėda University; e-mail: vantage9000@gmail.com

Recently the topic of organisational culture has arisen the growing interest of management specialists and scientific community practitioners. This fact is related with two main aspects.

The first aspect is related with a significant role of intangible assets of the organisation for the competitiveness. Only unique organisational culture allows them to establish sustainable competencies, uniting business development, search and implementation of innovation technologies, as well as taking advantage of long-term competitiveness.

The second aspect that explains the received attention towards organisational culture is related to a large number of failures in the organisation's strategic transformations. The latter are explained by scientists and practitioners as mistakes made in the management of organisational culture.

This survey aims at clarifying the level of organisational culture and manager's emotional intelligence, as well as their interrelationship in your organisation, and determining the possibilities for improvement.

Your opinion is of great importance, please check all the statements in this questionnaire. The assessment involves a 5-point scale: 1 – strongly disagree, 2 – disagree, 3 – neither agree nor disagree, 4 – agree, 5 – strongly agree. Please indicate the degree to which you agree or disagree (by writing "X") or write down in the blank space left the answer.

The survey is **anonymous**. On the basis of scientific ethics, the researcher undertakes to ensure that the survey results will be presented in aggregated form only. The questionnaire consists of three parts:

1. The assessment of organisational culture in the organisation
2. The assessment of the manager's role in shaping the organisational culture
3. The assessment of manager's emotional intelligence

I. THE ASSESSMENT OF ORGANISATIONAL CULTURE IN THE ORGANISATION						
No.	Statements	Score				
		<i>Strongly disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neither agree nor disagree</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly agree</i>
		1	2	3	4	5
1. The ability of the organisation to adapt						
1.1. Change-oriented ability						
1.	Our organisation is very flexible and easily adapts to external changes					
2.	Our organisation is aware of what is happening among the competitors and tries to adapt to external changes					
3.	Our organisation constantly uses new and improved methods for work performance					
4.	Attempts to change something in our organisation are rarely opposed by employees					
5.	The units in our organisation often cooperate in order to implement necessary changes					
1.2. Attention to clients						
1.	Customers' comments stimulate the changes in our organisation					
2.	Customers' opinion has a direct influence on our decisions					
3.	All members of our organisation understand customers' expectations and needs					
4.	A direct contact between the members of the organisation and customers is maintained					
5.	The interests of the end-user are never ignored when making decisions					
1.3. Organisation learning						
1.	Those who foster innovations and risk-taking are motivated and rewarded in our organisation					

2.	In our organisation failures are viewed as an opportunity to learn and grow					
3.	There are no significant gaps in the work of our organisation					
4.	Learning is an important daily objective in our organisation					
5.	We try to be sure that “the right hand knows what your left hand is doing”					
2. Mission of the organisation						
2.1. Strategic directions and intentions						
1.	Our organisation has a clear mission, which provides the meaning and direction to our work					
2.	Our organisation has a clear strategy for the future					
3.	The strategic direction of our organisation is clear to me					
4.	Our organisation has a long-term goal and direction					
5.	The strategy of our organisation forces other organisations to change their competitive strategies					
2.2. Aims and objectives						
1.	The concord between employees’ and managers’ objectives is present in our organisation					
2.	We set ambitious but realistic goals					
3.	We openly speak about the goals to be pursued					
4.	We constantly follow our progress when achieving the set goals					
5.	People in our organisation understand what needs to be done in order to achieve something in the future					
2.3. Vision						
1.	We have a fully supported future vision of our organisation					
2.	When performing our work we focus on the future					
3.	The short-term goals rarely contradict the long-term direction of the organisation					

4.	The future vision of the organisation encourages and motivates our employees					
5.	We can deal with short-term objectives of the organisation without jeopardising the long-term perspective					
3. Sustainability of the organisation (coordination)						
3.1. Coordination and integration						
1.	Our approach to business development is very consistent and predictable					
2.	We have a clear classification according to organisational levels					
3.	The employees in different units of our organisation have a common attitude to the perspective					
4.	No problems in coordinating the activities of various units arise					
5.	Working with employees from other unit is much easier than working with someone from another organisation					
3.2. Consensus ability						
1.	When disagreements arise, we work hard to achieve mutually beneficial solution for all participants in the conflict					
2.	The organisation has formed a strong organisational culture which ensures coherence of opinions and actions of employees.					
3.	It is easy to reach a consensus in the organisation even when faced with difficult tasks					
4.	In the organisation we rarely have problems on general consensus, when dealing with the major tasks					
5.	The organisation reached a clear agreement on the correct and incorrect approach to work					
3.3. Recognition of values						
1.	Top-level managers and lower-level managers show the example of relationship between the word and work					

2.	Our organisation has its own specific management style and clear management methods					
3.	The organisation has clear and consistent set of values, which define the method of the activity development					
4.	The organisation has the code of ethics that determines our behaviour and teaches to distinguish good vs evil					
5.	Ignorance of basic organisational values can cause troubles					
4. Involvement of organisation (participation)						
4.1. Authorisation						
1.	Most of the employees in the organisation are actively involved in their work					
2.	Decisions are usually made at the organisational level, in which reliable and relevant information is accessible					
3.	Information in the organisation is available to everyone: each employee has an opportunity to access data they need					
4.	Each employee believes that he/she may have positive impact on the whole work of organisation					
5.	Activity planning in our organisation is a continuous process and each employee is included into it to a certain degree					
4.2. Development opportunity						
1.	The organisation delegates power to employees so that they can act independently					
2.	People skills in the organisation are seen as an important source of competitive advantage					
3.	The organisation regularly invests in qualification trainings for employees					
4.	Human potential of organisation is constantly increased					

5.	Problems in our organisation are rare, because we have necessary skills for work					
4.3. Orientation towards teamwork						
1.	Communication and cooperation are actively encouraged by employees of all organisational sectors					
2.	To work in our organisation, it means to be part of a team					
3.	Work in the organisation is organised so that everyone could see the link between their performance and goals of the organisation					
4.	Teams are the primary construction blocks of the organisation					
5.	The organisation relies more on horizontal control and coordination than on position in the hierarchy					
II. ASSESSMENT OF MANAGER'S ROLE WHEN SHAPING ORGANISATIONAL CULTURE						
1. Manager's role in the formation of organisational culture						
1.1. What qualities of the organisational culture do you recognise in your organisation?						
1.	You encourage employees to take risks and be innovative					
2.	You request from employees that they were analytical and attentive to details					
3.	You expect good results from employees but you are not concerned about the methods by which results are achieved					
4.	Your decisions always take into account the people within the organisation					
5.	Stability and well-established rules are always emphasised in the activities of organisation					
1.2. What are the most valued characteristics of organisational culture in your organisation?						
1.	Risk level (opportunity for employees to take risks)					
2.	Action compatibility (separate divisions or departments coordinate their actions)					
3.	Control (rules and instructions are clarified and inspected)					

4.	Conflict level (the opportunity for each employee to openly express their opinion, whether he/she has the right to argue)					
5.	Award system (the references for what employees are awarded and how it is captured)					
1.3. What values do you support and follow?						
1.	Justice					
2.	Friendship					
3.	Professionalism					
4.	Career aspiration					
5.	Respect					
6.	Honesty					
7.	Commitment					
8.	Tolerance					
9.	Loyalty					
10.	Dutifulness					
11.	Efficiency					
12.	Responsibility					
13.	Equality					
1.4. Which of the following managerial roles describe your as a manager?						
1.	Director (you encourage and indicate what is required to be done)					
2.	Motivator (you are always ready to help, but the final word when a decision is made is always yours)					
3.	Educator (you encourage to participate in decision-making process that often affects not only teamwork, but also the entire organisation)					
4.	Adviser (you are following an advisory role in the decision-making process)					
1.5. In which organisational culture formation stages do you participate as a leader of the organisation?						
1.	Exploration of current organisational culture					
2.	Creation of new organisational culture vision					
3.	Detailed interpretation of benefit and importance of changes for all employees					

4.	Involvement of all employees in the change system					
5.	Introduction of employees to new behaviour, creation of new stories					
6.	Employees' promotion and motivation					
7.	Development of socialisation system (employee training, adaptation)					
8.	Verification of new organisational culture in the activities of organisation					
9.	Consolidation of new organisational culture					
1.6. In which organisational culture formation stages, larger involvement and participation of manager is the most needed?						
1.	Investigation of current organisational culture					
2.	Creation of new organisational culture vision					
3.	Detailed interpretation of benefit and importance of changes for all employees					
4.	Involvement of all employees in the change system					
5.	Introduction of employees to new behaviour, creation of new stories					
6.	Employees' promotion and motivation					
7.	Development of socialisation system (employee training, adaptation)					
8.	Verification of new organisational culture in the activities of organisation					
9.	Consolidation of new organisational culture					
1.7. What methods do you apply when forming and maintaining organisational culture in the organisation?						
1.	Continue the history of organisation					
2.	Encourage to communicate with heroes of the organisation and other members					
3.	Follow a leader position (taking a leading role)					
4.	Transfer rules and values: following them when communicating with employees					

5.	Apply fair salary system					
6.	Provide career opportunities and ensure job safety					
7.	You are willing accept new employees, socialise with them and provide everything to your personnel					
8.	Provide training and development opportunities to employees					
9.	Encourage employees to exchange information constantly					
10.	Encourage employees to participate in the decision-making process					
11.	Seek for team compatibility					
1.8. What activities do you perform as a manager in the organisation when forming organisational culture? Give examples (form values among employees, create traditions etc.)						
1.9. How important is the manager's role when forming the organisational culture of your organisation?						
III. ASSESSMENT OF MANAGER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE						
1. Self-management						
1.	I manage my time, energy and abilities in order to always grow as a person and achieve excellent results at work					
2.	I have a constant desire to learn and improve my knowledge, experience and skills					
3.	Even when I experience tension and stress I am able to maintain the balance and continue my activities					
4.	I constructively cope with ambiguities and changes					

5.	In case of interpersonal conflict, I manage and control my emotions and behaviour					
6.	I am patient, rarely overreact or lose control					
7.	When I am sad, I am rarely mad at others or show them my irritation (e.g. I do not raise my voice or become impatient with others)					
8.	I demonstrate and follow high personal and professional standards of conscientiousness					
9.	I am honest and open					
10.	I build trust-based relationships with others					
11.	In the interpersonal relationships I support openness, honesty and truthfulness					
12.	I gather and use available information in order to understand and solve organisational issues and problems					
13.	I know how to set realistic goals and to make the necessary actions to achieve them					
14.	I know how to manage multiple projects effectively and comply with fixed deadlines					
15.	I can achieve set objectives consistently because I know how to plan and organise my work					
16.	When it is necessary, I make decisions confidently and quickly					
17.	I perform tasks, projects and assignments qualitatively and on time					
18.	I carry out the work honestly and reliably					
19.	In order to understand and solve issues and problems, I investigate and use available information					
20.	I analyse the situation, identify alternative solutions, and make specific actions					
21.	Before I make a decision I offer and consider many different options					

22.	I follow the plan of decision or action, if it is not obvious that it is incorrect					
23.	In order to understand and solve organisational issues and problems, I collect and use the available information					
2. Relationship management						
24.	I establish and maintain strategic relationships within the organisation and outside, which foster both individual and organisational goals					
25.	I establish and maintain an effective, collaborative relationships with various interested people within the organisation and outside					
26.	I design, develop and support a wide network of support between the major stakeholders within the organisation and outside (e.g. middle-level managers, employees, customers)					
27.	I establish relationship and partnership with people outside the organisation effectively					
28.	I establish and maintain strategic relationships with major senior managers and other people of organisation effectively					
29.	I negotiate and solve interpersonal disagreements with others effectively					
30.	I encourage others to express different views, ideas and opinions					
31.	I am objective and fair during the analysis of the problem					
32.	I am discreet and determined to listen to everyone, allowing each participant of the discussion to share their point of view					
33.	I try to coordinate the situation so that everyone could take a broader view of the problem					
34.	I express my opinion tactfully as well as the aspects to which I do not agree					

35.	I use appropriate interpersonal style and working approach when facilitating task accomplishment for a group					
36.	I present and express ideas so that it convinced others and influenced them					
37.	I communicate so that it would encourage the commitment of others and support for their ideas, suggestions and opinions					
38.	I convince and persuade others to see my attitudes and ideas					
39.	I take actions that demonstrate consideration for feelings and needs of other people					
40.	I try to understand and be interested in how others feel					
41.	I am tolerant to individual differences of people (e.g. gender, race, ethnicity, sexual orientation) and I treat others fairly and equally					
42.	I show trust in other people's skills and abilities					
43.	I take initiative and suggest formal and informal support, education and trainings for others					
44.	I show trust in other people's skills and abilities					
45.	I help, motivate, encourage and support those people who are dependent on each other during implementation of the tasks, projects and assignments					
46.	I establish and maintain work relationships with others, based on cooperation and support					
47.	I establish work relationships with others, based on support, help and friendship					
48.	I respect ideas, abilities and contributions of others and I am sincerely interested in their suggestions and concerns					

49.	I help others to carry out their tasks in order to achieve team goals					
3. Communication						
50.	I express thoughts and ideas in writing clearly and concisely					
51.	I inform others on time					
52.	I express my thoughts and ideas clearly and concisely					
53.	When I speak and communicate, I articulate and pronounce words clearly					
54.	I present individual and organisational approaches to groups clearly and convincingly					
55.	I make convincing, clear and logically structured oral presentations confidently					
56.	I listen attentively and try to understand verbal communication of others					
57.	I know how to listen, evaluate the work and experience of others, I discuss the ideas / opinions for finding solutions and making action plans					
58.	I summarise and paraphrase what others said, in order to ensure mutual understanding					
59.	I find time to listen and understand others					
60.	I have valuable knowledge and experience which are worth sharing with other employees					
61.	I am sincerely interested in professional development of other people					
62.	I help others by providing some useful advice and recommendations					
63.	I can turn mistakes, failures and errors into learning experience which helps other people to increase efficiency					
64.	I support the initiatives of other people, especially if these initiatives are related to their duties					
65.	My decision-making is based on the obvious facts but not on the preconception					

INFORMATION ABOUT YOUR ORGANISATION

Legal status of the organisation in which you work:		
• Public limited liability company	• Sole proprietorship	• Other (please specify) _____
• Private limited liability company	• State institution	
The organisation, in which I work, belongs to this sector:		
• Private sector	• Public sector	
The organisation, in which I work, is:		

• Lithuanian capital company	• Lithuanian and foreign capital company	• Foreign capital company
The organisation, in which I work, is:		
• Very small company (work less than 10 employees)	• Medium-sized company (work less than 250 employees)	
• Small company (work less than 50 employees)	• Large company (work more than 250 employees), write at least the approximate number	

INFORMATION ABOUT YOU

Your position:		
• Top-level manager	• Middle-level manager/manager	
Your work experience in the current workplace:		
• Less than 1 year	• 4–7	• 11–15
• 1–3	• 8–10	• 16–20
Your education:		
• Higher university	• College	• Secondary
• Higher non-university	• Vocational	• Primary
Your age:		
• 18–23	• 30–39	• 50 – (please specify)
• 24–29	• 40–49	
Your sex:	• Female	• Male

Thank you for your time and answers

Yours faithfully,

Karolis Ramanauskas

8 priedas

Aprašomoji statistika

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS

	Vidurkis	Mediana	Moda	Std. nuokrypis	Suma
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis					
1.1 Orientacijos į pokyčius gebėjimas					
Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių	4,04	4,00	4	,851	638
Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių	4,23	4,00	4	,797	668
Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus	3,46	4,00	4	1,069	547
Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje sulaukia darbuotojų paramos	3,13	3,00	4	1,237	495
Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų reikalingus pokyčius	3,87	4,00	4	,943	612
1.2. Dėmesys klientams					
Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje	4,04	4,00	4	,590	639
Klientų nuomonė turi tiesioginę įtaką mūsų sprendimams	3,60	4,00	4	1,009	569
Mūsų organizacijos darbuotojai suprantą klientų lūkesčius ir poreikius	4,16	4,00	4	,691	657
Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas	3,91	4,00	4	,726	618
Galutinio vartotojo interesai mūsų sprendimuose niekad neignoruojami	3,97	4,00	4	,652	627
1.3. Organizacijos mokymasis					
Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti	3,47	4,00	5	1,315	548
Mūsų organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti	3,57	4,00	4	1,012	564
Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos	3,85	4,00	4	,950	609
Mokymasis – svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas	3,28	3,00	3	1,150	518
Mes stengiamės būti tikri, kad „dešinė žino, ką daro kairė“	3,60	4,00	4	1,015	569

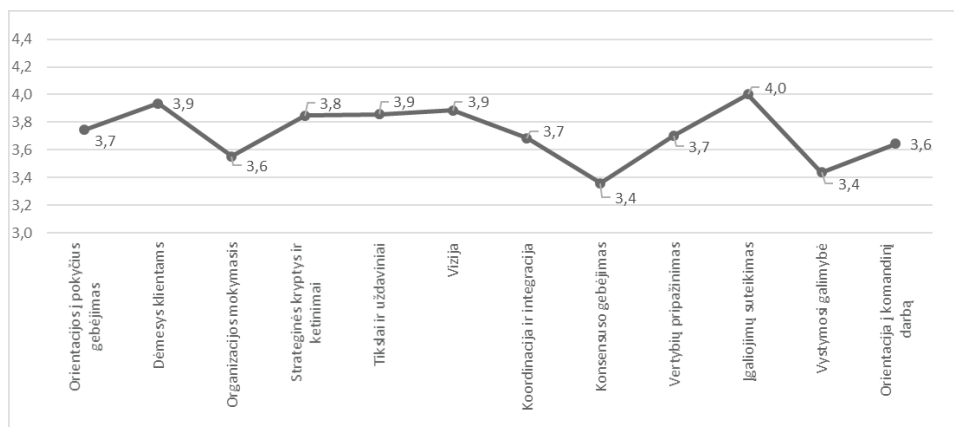
2. Organizacijos misija					
2.1. Strateginės kryptys ir ketinimai					
Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį	4,01	4,00	4	,818	633
Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai	3,87	4,00	4	1,027	612
Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis	3,70	4,00	4	1,104	584
Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį	4,08	4,00	4	,798	645
Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas	3,58	4,00	4	1,054	566
2.2. Tikslai ir uždaviniai					
Mūsų organizacijoje yra visiškas sutarimas tarp darbuotojų ir vadovų tikslų atžvilgiu	3,54	4,00	4	1,092	559
Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus	3,84	4,00	5	1,097	607
Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame	3,65	4,00	4	,957	577
Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus	4,05	4,00	4	,804	640
Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje	4,20	4,00	4	,794	663
2.3. Vizija					
Mes turime visų palaikomą organizacijos ateities viziją	3,67	4,00	4	1,043	580
Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį	4,39	5,00	5	,805	694
Trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštaraus ilgalaikiai organizacijos kryptčiai	3,74	4,00	4	,876	591
Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus	3,66	4,00	4	1,001	579
Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai	3,96	4,00	4	,873	626
3. Organizacijos darnumas (koordinacija)					
3.1. Koordinacija ir integracija					
Mūsų požiūris į verslo vystymą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas	3,87	4,00	4	,882	611
Mes turime aiškų tikslų suskirstymą pagal organizacijos lygmenys	4,04	4,00	4	,829	638

Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą	3,61	4,00	4	,969	571
Mums neiškyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą	3,37	3,00	4	,941	533
Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio žymiai paprasčiau nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos	3,53	4,00	4	1,007	558
3.2. Konsensuso gebėjimas					
Kai kyla nesutarimų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams	3,62	4,00	4	1,229	572
Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą	3,28	3,00	3	1,124	519
Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensusą net tada, kai susiduriama su sudėtingomis užduotimis	3,15	3,00	3	1,161	497
Organizacija nedažnai turi problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius	3,28	4,00	4	1,129	519
Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą	3,47	4,00	4	1,209	549
3.3 Vertybių pripažinimas					
Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo sąryšio pavyzdį	3,88	4,00	4	,793	613
Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus	3,82	4,00	4	1,008	603
Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą	3,75	4,00	4	1,020	593
Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio	3,18	3,00	3	,989	503
Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali atnešti nemalonumus	3,89	4,00	5	1,062	615
4. Organizacijos išitraukimas (dalyvavimas)					
4.1. Įgaliojimų suteikimas					
Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą	4,19	4,00	4	,588	662
Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija	4,08	4,00	4	,564	645

Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam reikalingus duomenis	3,85	4,00	4	,897	608
Kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis gali padaryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui	3,82	4,00	4	1,052	603
Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas ir į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas	4,06	4,00	4	,824	641
4.2 Vystymosi galimybė					
Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai	4,18	4,00	4	,703	661
Žmonių gebėjimai organizacijoje yra vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis	4,08	4,00	4	,654	644
Organizacija nuolat investuoja į mokymus savo darbuotojų kvalifikacijai kelti	2,73	2,00	2	1,294	432
Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas	3,11	3,00	3	1,034	492
Problemos mūsų organizacijoje retai pasitaiko, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių	3,08	3,00	3	,924	487
4.3. Orientacija į komandinį darbą					
Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas	3,45	4,00	4	1,192	545
Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi būti komandos dalimi	3,90	4,00	4	1,060	616
Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų	3,79	4,00	4	1,016	599
Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai	3,61	4,00	4	1,116	570
Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje	3,47	3,00	3	1,098	548

ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE ĮVERTINIMAS

	Vidurkis	Mediana	Moda	Std. nuokrypis	Suma
1. Organizacijos gebėjimas adaptuotis					
1.1 Orientacijos į pokyčius gebėjimas	3,746	4	4	0,9794	592
1.2. Dėmesys klientams	3,936	4	4	0,7336	622
1.3. Organizacijos mokymasis	3,554	4	4	1,0884	562
2. Organizacijos misija					
2.1. Strateginės kryptys ir kėtinimai	3,848	4	4	0,9602	608
2.2. Tikslai ir uždaviniai	3,856	4	4	0,9488	609
2.3. Vizija	3,884	4	4	0,9196	614
3. Organizacijos darnumas (koordinacija)					
3.1. Koordinacija ir integracija	3,684	4	4	0,9256	582
3.2. Konsensuso gebėjimas	3,36	4	4	1,1704	531
3.3 Vertybių pripažinimas	3,704	4	4	0,9744	585
4. Organizacijos įsitraukimas (dalyvavimas)					
4.1. Įgaliojimų suteikimas	4,000	4	4	0,785	632
4.2 Vystymosi galimybė	3,436	3	3	0,9218	543
4.3 Orientacija į komandinį darbą	3,644	4	4	1,0964	576



FAKTORINE ANALIZĖ

Faktorine analize siekiama: sumažinti didelį kintamųjų skaičių pereinant prie mažesnio bendrų faktorių skaičiaus. Tai gali būti savarankiškas tikslas arba latentinių (nepastebimų) faktorių reikšmių įverčiai gali būti naudojami kaip pradinių duomenų pakaitalas klasterinėje, regresinėje ar kitoje analizėje; patvirtinti naudojamą skalę, parodant, kad skalės sudedamosios dalys patenka į tą patį faktorių, kartu pašalinti tas sudedamąsias dalis, kurios patenka į kelis faktorius; sudaryti ortogonalius (tarpusavyje nekoreliuotus) faktorius, kuriuos galima naudoti regresinėje analizėje, išvengiant kintamųjų multikolinearumo problemos (Pukėnas, 2009).

Faktorinė analizė atliekama keturiais etapais:

a) patikrinimas, ar duomenys tinka faktorinei analizei. Tuo tikslu taikomas *Bartletto sferiškumo kriterijus* (matuojamas Chi kvadrato (χ^2) reikšme), kuris atsako į klausimą, ar tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančiųjų. Jei Bartleto sferiškumo kriterijaus p reikšmė yra didesnė už pasirinktą lygmenį, šiuo atveju 0,05, tai rodo statistiškai nereikšmingą koreliaciją. Jei $p \leq 0,05$, turimiems duomenims faktorinė analizė taikytina. KMO matas įvertina, ar duomenys tinka faktorinei analizei.

Jei KMO reikšmė nedidelė, nagrinėjami rodikliai koreliacinei analizei netinka. Taikoma tokia KMO reikšmių gradacija: $0,9 < \text{KMO}$ – faktorinė analizė puikiai tinka; $0,8 < \text{KMO} \leq 0,9$ – gerai tinka; $0,7 < \text{KMO} \leq 0,8$ – tinka patenkinamai; $0,6 < \text{KMO} \leq 0,7$ – tinka pakenčiamai; $0,5 < \text{KMO} \leq 0,6$ – tinka blogai; $\text{KMO} < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina;

- b) faktorių išskyrimas – faktoriaus skaičiaus nustatymas;
- c) faktorių sukimas ir interpretavimas;
- d) faktorių reikšmių įverčių skaičiavimas.

Taikoma pasuktoji faktorių matrica. Pasuktos faktorių matricos metodas teikia tikslesnius faktorių įvertinimus, nes jiems leidžiama koreliuoti. Gauta pradinė faktorių svorių matrica vienareikšmiškai nenusako sprendinio (tas pats kintamasis gali būti susijęs su keliais faktoriais, kurie ne mažesni kaip 0,4 svorio). Siekiant palengvinti faktorių diferenciaciją ir suteikti jiems lengviau interpretuojamą pavidalą, sudaromi tiesiniai gautų faktorių deriniai, kurie tarpusavyje nekoreliuoja (yra ortogonalūs). Šių naujų faktorių derinių nustatymo procedūros vadinamos ortogonalioju sukimu (rotacija), tikslas – supaprastinti faktorių svorių matricos struktūrą, pasiekti, kad kiekvienas kintamasis turėtų tik kelis nenulinius faktorių svorius.

Analizuojant Bartleto sferiškumo testą gauta Chi kvadrato reikšmė (2360,207) ir atitinkama p reikšmė rodo, kad yra tarpusavyje reikšmingai koreliuojančių veiksmų $p < 0,05 = 0,000$. Remiantis KMO ir Bartleto sferiškumo koeficiento rezultatais, daroma išvada, kad tyrimo duomenys tinkami faktorinei analizei.

Pasuktųjų faktorių matricai sudaryti taikomas principinių komponentų metodas ir *Varimax* rotacija, esant Kaiserio normalizacijai (kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos). Išsamūs pasuktosios faktorių matricos duomenys pateikti lentelėje (PASUKTA FAKTORINĖ MATRICA)

ORGANIZACIJOS GEBĖJIMAS ADAPTUOTIS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,707
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2360,207
	df	105
	Sig.	,000

Faktorinėje analizėje reikšmingi duomenys paryškinti (t.y. paryškinti tie duomenys kur matoma didžiausia koreliacija). Faktorių svoris arba kintamųjų koreliacijos koeficientai žymimi λ_{ij} . Analizuojant pasuktąją faktorių matricą matyti, kad išsiskyrė 4 faktorių grupės. Į pirmąjį faktorių patenka visų trijų subskalių teiginiai. Pirmoje subskalėje didžiausia koreliacija pastebima teiginuose: *Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus* ($\lambda_{ij} = 0,681$); *Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje sulaukia darbuotojų paramos* ($\lambda_{ij} = 0,881$). Antrąjį faktorių sudaro tik antros subskalės teiginiai. Į trečiąjį faktorių patenka vienas teiginys iš pirmos subskalės ir keli teiginiai iš trečios subskalės ir į ketvirtąjį faktorių patenka du pirmos subskalės teiginiai. (JUOS GALIMA VISUS IŠVARDINTI). FAKTORINĘ ANALIZĘ GALIMA INTERPRETUOTI KELIAIS BŪDAIS, ŽIŪRINT KAS YRA AKTUALU, TODĖL REIKIA APSISPŘĘSTI KAIP TĄ DARYSI.

Pasuktos faktorių matricos pagrindu nustatyta organizacijos gebėjimo adaptuotis, koreliacija. Matyti, kad ne visi teiginiai patenka į vieną subskalę???....(REIKIA APSISPŘĘSTI KAIP BUS ANALIZUOJAMI DUOMENYS, GALĖSIME TAI AP-TARTI...) Remiantis faktorine analize, kriterijai ir jiems priskirti teiginiai gali būti koreguojami, nes pastebimas gan didelis teiginių išsibarsymas subskalėse, tačiau tam įtakos gali turėti respondentai iš skirtingų organizacijų.

Lentelė. PASUKTA FAKTORINĖ MATRICA (ARBA TIESIOG FAKTORINĖ MATRICA)

ORGANIZACIJOS GEBĖJIMAS ADAPTUOTIS	Faktorių grupės			
	1	2	3	4
1.1 Orientacijos į pokyčius gebėjimas				
Mūsų organizacija labai lanksti ir lengvai prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių	,210	,126	,480	,750
Mūsų organizacija žino, kas vyksta pas konkurentus ir stengiasi adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių	,288	,066	,476	,730
Mūsų organizacija nuolat naudoja naujus, patobulintus darbo atlikimo būdus	,681	,304	,098	,569
Pokyčių siekiai mūsų organizacijoje sulaukia darbuotojų paramos	,881	,060	,109	,225
Mūsų organizacijos padaliniai dažnai bendradarbiauja, kad įdiegtų reikalingus pokyčius	,450	-,138	,764	,174
1.2. Dėmesys klientams				
Klientų pastabos paskatina pokyčius mūsų organizacijoje	,075	,773	-,139	,122
Klientų nuomonė turi tiesioginę įtaką mūsų sprendimams	,016	,904	,207	-,077
Mūsų organizacijos darbuotojai supranta klientų lūkesčius ir poreikius	-,093	,709	,082	,219
Organizacijoje skatinamas tiesioginis mūsų organizacijos narių ir klientų kontaktas	,192	,827	,247	-,067
Galutinio vartotojo interesai mūsų sprendimuose niekad neignoruojami	,710	,098	,161	-,521
1.3. Organizacijos mokymasis				
Mūsų organizacijoje skatinama ir atlyginama už inovacijas bei pasirengimą rizikuoti	,078	,184	,894	,156
Mūsų organizacijoje į nesėkmes žiūrima kaip į galimybę mokytis ir tobulėti	,246	,253	,769	,241
Mūsų organizacijoje siekiama neatsilikti nuo mokslo ir technikos pažangos	,774	,236	,237	,216
Mokymasis - svarbus mūsų organizacijos kasdienio darbo tikslas	,784	,096	,522	,040
Mes stengiamės būti tikri, kad “dešinė žino, ką daro kairė”	,854	-,272	,140	,110

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

ORGANIZACIJOS MISIJA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3305,098
	df	105
	Sig.	,000

PASUKTA FAKTORINĖ MATRICA

ORGANIZACIJOS MISIJA	Component		
	1	2	3
Strateginės kryptys ir ketinimai			
Mūsų organizacija turi aiškią misiją, kuri suteikia mūsų darbui prasmę ir kryptį	,761	,137	,452
Mūsų organizacija turi aiškią strategiją ateičiai	,393	,779	,378
Man aiški mūsų organizacijos strateginė kryptis	,387	,867	,201
Mūsų organizacija turi numatytą ilgalaikį tikslą ir veiklos kryptį	,519	,310	,626
Mūsų organizacijos strategija verčia kitas organizacijas keisti jų konkurencines strategijas	,219	,781	,434
Tikslai ir uždaviniai			
Mūsų organizacijoje yra visiškas sutarimas tarp darbuotojų ir vadovų tikslų atžvilgiu	,742	,533	,018
Mes keliame ambicingus, tačiau realistinius tikslus	,874	,276	,098
Mes kalbame viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame	,877	,200	,183
Mes nuolat sekame mūsų pažangą, siekiant numatytus tikslus	,740	,395	,411
Mūsų organizacijos žmonės supranta, kas turi būti padaryta, kad pasiektume laimėjimų ateityje	,587	,341	,500
Vizija			
Mes turime visų palaikomą organizacijos ateities viziją	,324	,766	,417
Mes savo veikloje orientuojamės į ateitį	,224	,338	,832
Trumpalaikiai tikslai nedažnai prieštarauja ilgalaikiai organizacijos kryptčiai	,089	,295	,852
Organizacijos ateities vizija skatina ir motyvuoja mūsų darbuotojus	,222	,829	,445
Mes gebame spręsti trumpalaikius uždavinius nesukeldami grėsmių organizacijos ilgalaikiai perspektyvai	,222	,278	,680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 3 components extracted.

ORGANIZACIJOS DARNUMAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2987,377
	df	105
	Sig.	,000

PASUKTA FAKTORINĖ MATRICA

ORGANIZACIJOS DARNUMAS	Component		
	1	2	3
Koordinacija ir integracija			
Mūsų požiūris į verslo vystymą yra labai nuoseklus ir nuspėjamas	,830	,229	,150
Mes turime aiškų tikslų suskirstymą pagal organizacijos lygmenys	,878	,227	,073
Mūsų organizacijos padalinių darbuotojai turi bendrą požiūrį į perspektyvą	,791	,212	,354
Mums neiškyla problemų koordinuojant įvairių organizacijos padalinių veiklą	,678	,347	,414
Dirbti su darbuotojais iš kito organizacijos padalinio žymiai paprasčiau nei dirbti su žmogumi iš kitos organizacijos	,151	,187	,878
Konsensuso gebėjimas			
Kai kyla nesutarimų, mes atkakliai dirbame, kad pasiektume abipusiai naudingą sprendimą visiems konflikto dalyviams	-,002	,917	,210
Organizacijoje yra susiformavusi stipri organizacinė kultūra, kuri užtikrina darbuotojų nuomonių ir veiksmų darnumą	,153	,895	,288
Organizacijoje yra lengva pasiekti konsensusą net tada, kai susiduriama su sudėtingomis užduotimis	,348	,790	,136
Organizacija nedažnai turi problemų dėl bendro sutarimo, sprendžiant pagrindinius uždavinius	,342	,819	,190
Organizacijoje pasiektas aiškus susitarimas dėl teisingo ir neteisingo požiūrio į darbą	,446	,834	-,028
Vertybių pripažinimas			
Vadovai ir vadybininkai rodo žodžio ir darbo sąryšio pavyzdį	,346	,542	,444
Mūsų organizacija turi jai būdingą vadovavimo stilių ir aiškius valdymo metodus	,823	,418	,048
Organizacija turi aiškų ir nuoseklų vertybių rinkinį, kuris nusako veiklos vystymo būdą	,831	,453	-,014
Organizacija turi etikos kodeksą, kuris lemia mūsų elgesį ir moko atskirti gėrį nuo blogio	,547	,606	-,342
Pagrindinių organizacijos vertybių ignoravimas gali atnešti nemalonumus	,684	-,215	-,496

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 3 components extracted.

ORGANIZACIJOS ĮSITRAUKIMAS**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2543,332
	df	105
	Sig.	,000

PASUKTA FAKTORINĖ MATRICA

ORGANIZACIJOS ĮSITRAUKIMAS	Component			
	1	2	3	4
Igaliojimų suteikimas				
Dauguma organizacijos darbuotojų aktyviai įtraukti į savo darbą	,193	,276	,784	-,113
Sprendimai organizacijoje paprastai priimami tuo lygmeniu, kuriame yra prieinama patikima ir aktuali informacija	,075	,614	,394	-,485
Informacija organizacijoje yra prieinama visiems: kiekvienas darbuotojas turi galimybę gauti jam reikalingus duomenis	,752	,096	,378	,238
Kiekvienas darbuotojas tiki, kad jis gali padaryti teigiamą poveikį visos organizacijos darbui	,627	-,185	,582	-,169
Veiklos planavimas mūsų organizacijoje yra nenutrūkstamas procesas ir į jį tam tikru laipsniu įtraukiamas kiekvienas darbuotojas	,215	,215	-,203	,762
Vystymosi galimybė				
Organizacija deleguoja darbuotojams įgaliojimus, kad jie galėtų veikti savarankiškai	,064	-,021	,724	,145
Žmonių gebėjimai organizacijoje yra vertinami kaip svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis	,009	-,124	,356	,862
Organizacija nuolat investuoja į mokymus savo darbuotojų kvalifikacijai kelti	,177	,912	,119	,155
Organizacijos žmogiškasis potencialas nuolat didinamas	,296	,510	,505	,425
Problemos mūsų organizacijoje retai pasitaiko, nes mes turime reikiamų darbo įgūdžių	,366	,691	-,054	-,004
Orientacija į komandinį darbą				
Aktyviai skatinamas visų organizacijos padalinių darbuotojų bendravimas ir bendradarbiavimas	,679	,614	-,148	-,023
Dirbti mūsų organizacijoje, vadinasi būti komandos dalimi	,876	,332	,188	,029
Organizacijoje darbas organizuotas taip, kad kiekvienas žmogus galėtų matyti ryšį tarp savo veiklos ir organizacijos tikslų	,883	,271	,050	,245
Komandos yra pirminiai organizacijos statybiniai blokai	,670	,577	,178	,193
Organizacijoje labiau pasikliaujama horizontalia kontrole ir koordinacija, nei pozicija hierarchijoje	,703	,570	,141	-,094

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 4 components extracted.

9 priedas

APRAŠOMOJI STATISTIKA

VADOVO VAIDMENS FORMUOJANT OK ĮVERTINIMAS

	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Sum
Vadovo vaidmuo organizacinės kultūros formavime					
1.1. Kokias organizacinės kultūros savybes atpažįstate savo organizacijoje					
Jūs esate skatinami rizikuoti ir būti novatoriškais	3,68	4,00	4	1,174	581
Jūs skatinami būti analitiški ir dėmesingi detalėms	3,89	4,00	4	1,080	615
Iš Jūsų laukiama gerų rezultatų, tačiau nėra skiriamas dėmesys metodams, skatinantiems šių rezultatų pasiekimą	3,89	4,00	4	,924	614
Vadovybės sprendimuose visada atsižvelgiama į organizacijoje dirbančius žmones	3,68	4,00	4	,875	582
Organizacijos veikloje visuomet pabrėžiamas stabilumas ir nusistovėjęsios taisyklės	4,06	4,00	4	,734	641
1.2 Kokios organizacinės kultūros charakteristikos yra labiausiai vertinamos Jūsų organizacijoje?					
Rizikos laipsnis (darbuotojo galimybės rizikuoti)	3,35	4,00	4	1,023	530
Veiksmų suderinamumas (atskiri padaliniai ar skyriai derina savo veiksmus)	3,57	4,00	4	,919	564
Kontrolė (išaiškinamos taisyklės ir instrukcijos bei tikrinama, kaip jų laikomasi)	3,70	4,00	4	1,014	584
Konfliktų egzistavimo lygis (kiekvieno darbuotojo galimybė atvirai išsakyti savo nuomonę, ar jis turi teisę konfliktuoti)	3,06	3,00	4	1,107	483
Apdovanojimų sistema (pateikiamos nuorodos, už ką darbuotojai skatinami, apdovanojami ir kaip tai fiksuojama)	3,22	3,00	4	1,224	509
1.3. Kokioms vertybėms pritariate ir kokiomis vadovaujatės?					
Teisingumas	4,39	5,00	5	1,121	693
Draugiškumas	4,15	4,00	5	,957	655
Profesionalumas	4,42	5,00	5	,854	698
Karjeros siekimas	4,09	5,00	5	1,091	646
Pagarba	4,40	5,00	5	,923	695
Sąžiningumas	4,43	5,00	5	,817	700
Įsipareigojimas	4,07	4,00	4	,945	643

Tolerancija	3,81	4,00	4	1,112	602
Lojalumas	4,27	5,00	5	1,069	675
Pareigingumas	4,47	4,00	4	,537	706
Efektivumas	4,60	5,00	5	,504	727
Atsakomybė	4,58	5,00	5	,507	724
Teisių lygybė	3,39	3,00	5	1,381	535

1.4. Kuriam iš nurodytų vadovo vaidmenų priskirtumėte savo vadovą?

Viršininkas (Jūs esate raginami ir Jums yra nurodoma, ką reikia atlikti)	3,55	4,00	2	1,218	561
Skatintojas (Jūs esate visada pasirengę padėti, tačiau galutinis žodis priimant sprendimą visada yra vadovo)	3,26	4,00	4	1,011	515
Ugdytojas (Jūs patys priimate sprendimus, kurie dažnai daro poveikį ne tik komandos darbui, bet ir visai organizacijai)	3,30	4,00	4	1,170	521
Patarėjas (Jūs patys priimate sprendimus, tačiau Jums dažnai reikalingas vadovo patarimas)	3,73	4,00	5	1,285	589

1.5. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose labiausiai dalyvauja Jūsų organizacijos vadovas?

Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	3,70	4,00	4	,693	584
Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	4,06	4,00	4	,641	641
Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	3,90	4,00	4	,679	616
Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	4,13	4,00	4	,649	653
Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	4,03	4,00	4	,731	636
Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	3,82	4,00	5	1,197	604
Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	3,16	3,00	3	1,246	500
Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	3,18	3,00	3	1,058	503
Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	3,58	4,00	4	,952	566
Esamos organizacinės kultūros ištyrimas					

1.6. Kuriuose organizacinės kultūros formavimo etapuose, Jūsų nuomone, labiausiai turėtų pasireikšti Jūsų organizacijos vadovas?

Esamos organizacinės kultūros ištyrimas	3,15	3,00	3	,932	498
Naujos organizacinės kultūros vizijos kūrimas	3,40	3,00	3	,984	537
Detalus pokyčių naudos ir svarbos visiems darbuotojams išaiškinimas	3,54	3,50	3	1,110	559
Visų darbuotojų įtraukimas į pokyčių sistemą	3,53	3,00	3	1,171	557

Darbuotojų supažindinimas su nauja elgsena, naujų istorijų kūrimas	3,58	4,00	4	1,147	566
Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas	3,95	4,00	5	1,070	624
Socializacijos sistemos vystymas (darbuotojų mokymas, adaptavimas)	4,17	5,00	5	1,023	659
Naujos organizacinės kultūros patikrinimas organizacijos veikloje	3,61	4,00	3	,976	570
Naujos organizacinės kultūros įtvirtinimas	3,54	4,00	3	1,013	560
Esamos organizacinės kultūros ištyrimas					
1.7 Kokie metodai taikomi organizacijoje, formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą?					
Organizacijos istorijos tęsimas	3,53	4,00	4	,962	557
Bendravimo su organizacijos herojais ir kitais nariais skatinamas	3,44	4,00	4	,934	544
Vadovo lyderio pozicijos (vadovaujančiojo vaidmens) laikymasis	3,73	4,00	4	,886	589
Normų ir vertybių perdavimas bei jų laikymasis bendraujant su darbuotojais	3,40	3,00	4	,888	537
Teisingos atlyginimo sistemos taikymas	3,55	3,50	3	1,050	561
Karjeros galimybių suteikimas ir darbo saugumo užtikrinimas	3,97	4,00	4	,974	627
Naujų darbuotojų priėmimas, jų socializacija ir viskuo aprūpinimas	3,65	4,00	4	,924	576
Mokymosi ir tobulėjimo galimybių darbuotojams suteikimas	3,09	3,00	2	1,073	488
Darbuotojų nuolat keistis informacija skatinimas	3,40	3,00	4	,867	537
Darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus skatinimas	3,54	4,00	4	,879	559
Komandos darnumo siekimas	3,96	4,00	4	,836	626

10 priedas

ORGANIZACIJOS VADOVO EI ĮVERTINIMAS

	Vidurkis	Mediana	Moda	Std. nuokrypis	Suma
SAVĖS VALDYMAS					
Valdo savo laiką, energiją ir sugebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų	4,46	5,00	5	,710	704
Nuolat siekia mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius	4,08	4,00	4	,575	645
Net ir esant įtampai ir stresui sugeba išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą	4,32	4,00	4	,697	682
Geba konstruktyviai spręsti pokyčių klausimus	4,32	4,00	4	,741	682
Iškilus tarpasmeniniam konfliktui, valdo ir kontroliuoja savo emocijas ir elgesį	4,03	4,00	4	,686	636
Yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar netenka kontrolės	4,25	4,00	4	,665	671
Būdamas liūdnas, retai kada pyksta ant kitų ar parodo jiems savo susierzinimą (pvz., nekelia balso arba netampa nekantrus su kitais)	4,06	4,00	4	,604	642
Rodo ir laikosi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų	4,27	4,00	5	,728	675
Yra sąžiningas ir atviras	4,12	4,00	5	1,005	651
Sukuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	4,16	4,00	5	,990	658
Tarpasmeniniuose santykiuose palaiko atvirumą, sąžiningumą bei tiesumą	3,97	4,00	4	,957	628
Surenka ir panaudoja turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	4,04	4,00	4	,695	638
Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti	4,12	4,00	4	,801	651
Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	4,11	4,00	4	,644	649
Geba nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą	4,12	4,00	4	,652	651
Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia	4,31	4,00	4	,657	681

Laiku ir kokybiškai įvykdo užduotis, projektus ir pavedimus	4,08	4,00	4	,677	645
Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	4,03	4,00	4	,709	637
Siekdamas suprasti ir išspręsti iškilusių klausimų ir problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	4,20	4,00	4	,656	664
Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir kuria konkrečius veiksmus	4,20	4,00	4	,672	663
Prieš priimdamas sprendimą siūlo ir apsvaisto daugelį įvairių variantų	4,20	4,00	4	,735	663
Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas	4,27	4,00	5	,834	675
SANTYKIŲ VALDYMAS					
Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	3,89	4,00	4	,779	615
Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų	3,92	4,00	4	,810	620
Kuria, plėtoja ir palaiko platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vidurinėsios grandies vadovų, darbuotojų, klientų)	4,06	4,00	4	,842	642
Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų	4,15	4,00	4	,610	656
Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis	4,28	4,00	4	,739	676
Derasi ir veiksmingai išsprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	4,28	4,00	5	,775	677
Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	3,89	4,00	4	,867	614
Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje	4,15	4,00	4	,781	655
Yra taktiškas ir pasiryžęs išklausti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pasidalinti savo požiūriu	4,33	4,00	4(a)	,709	684

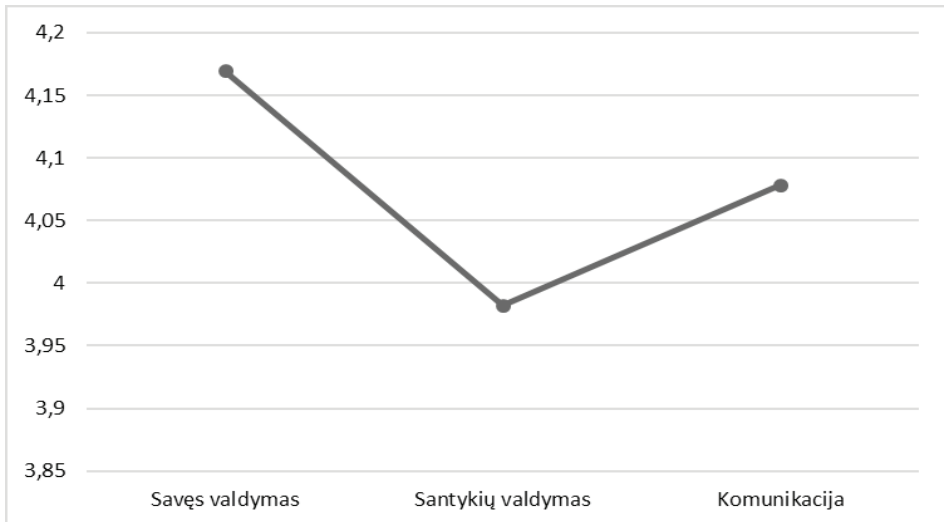
Geba sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą	4,13	4,00	4	,780	652
Taktiškai išsako savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinka	4,12	4,00	4	,891	651
Panaudoja tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą, padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	4,31	4,00	5	,704	681
Perteikia ir išreiškia idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	4,08	4,00	5	,826	644
Bendrauju tokiu būdu, kad paskatintų kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms	3,99	4,00	4	,761	631
Įtikina ir įkalba kitus pamatyti savo požiūrį ir idėjas	3,96	4,00	4	,821	626
Imasi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams	3,81	4,00	4	,838	602
Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti	3,82	4,00	4	,996	603
Yra tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiasi sąžiningai ir vienodai	4,10	4,00	5	1,042	648
Rodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais	3,90	4,00	4	,939	616
Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą	3,53	3,50	3	1,008	557
Vadovauja kitiems iškeldamas jų gerąsias savybes	3,64	4,00	4	,911	575
Motyvuoja, padrąsina ir paremia tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir pavedimus	3,91	4,00	4	1,014	617
Sukuria ir palaiko bendradarbiavimu bei parama pagrįstus darbinius santykius su kitais	3,70	4,00	3	,899	585
Gerbia kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį bei nuoširdžiai domisi jų pasiūlymais bei rūpesčiais	3,89	4,00	4	,864	615
Padedą kitiems vykdyti jų užduotis, siekiant komandos tikslus	3,70	4,00	4	1,056	585

KOMUNIKACIJA					
Aiškiai ir glaustai išreiškia mintis ir idėjas raštu	3,99	4,00	4	1,114	631
Laiku informuoja kitus	3,78	4,00	4	,986	598
Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	4,27	4,00	4	,662	674
Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	4,45	5,00	5	,663	703
Aiškiai ir įtikinamai pristato grupėms individualų ir organizacijos požiūrius	4,16	4,00	5	,941	657
Užtikrintai daro įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu	4,24	4,00	4	,672	670
Dėmesingai išklauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	3,96	4,00	4	,923	626
Vertina darbą ir patirtį kitų žmonių bei aptaria jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų sudarymo	3,96	4,00	4	,937	626
Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą	3,85	4,00	4	,791	608
Skiria laiko kitų išklausymui ir supratimui	4,19	4,00	5	,904	662
Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais varta dalintis su kitais darbuotojais	4,28	4,00	5	,781	676
Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	3,80	4,00	4	,980	601
Padedą kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų	4,06	4,00	5	1,048	641
Geba paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	4,03	4,00	4	,840	637
Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis	4,23	4,00	5	,866	668
Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu	4,00	4,00	4	,845	632

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

ORGANIZACIJOS VADOVO EI ĮVERTINIMAS

	Vidurkis	Mediana	Moda	Std. nuokrypis	Suma
Savęs valdymas	4,169	4,0	4	0,731	659
Santykių valdymas	3,982	4,0	4	0,850	629
Komunikacija	4,078	4,0	4	0,872	644



ORGANIZACIJOS VADOVO EI ĮVERTINIMAS

FAKTORINE ANALIZE

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6685,413
	df	231
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix(a)

SAVĖS VALDYMAS	Component			
	1	2	3	4
Valdo savo laiką, energiją ir sugebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų	,315	,330	,059	,789
Nuolat siekia mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius	,698	,146	,493	,305
Net ir esant įtampai ir stresui sugeba išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą	,178	,221	,637	,612
Geba konstruktyviai spręsti pokyčių klausimus	,116	,746	,300	,474
Iškilus tarpasmeniniam konfliktui, valdo ir kontroliuoja savo emocijas ir elgesį	,424	-,015	,861	-,040
Yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar netenka kontrolės	-,005	,459	,812	,202
Būdamas liūdnas, retai kada pyksta ant kitų ar parodo jiems savo susierzinimą (pvz., nekelia balso arba netampa nekantrus su kitais)	,373	,157	,688	,246
Rodo ir laikosi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų	,306	,276	,475	,648
Yra sąžiningas ir atviras	,301	,895	,112	,148
Sukuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	,378	,840	,188	,136
Tarpasmeniniuose santykiuose palaiko atvirumą, sąžiningumą bei tiesumą	,555	,723	,035	,133
Surenka ir panaudoja turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	,672	,338	,268	,453
Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti	,622	,493	-,026	,514
Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	,764	,397	,156	,276
Geba nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą	,760	,388	,246	,256
Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia	,425	,488	,446	,378
Laiku ir kokybiškai įvykdo užduotis, projektus ir pavedimus	,724	,522	,219	-,070
Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	,723	,262	,471	-,216
Siekdamas suprasti ir išspręsti iškilusius klausimus ir problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	,818	,104	,230	,309
Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir kuria konkrečius veiksmus	,841	,180	,206	,286
Prieš priimdamas sprendimą siūlo ir apsvarsto daugelį įvairių variantų	,609	,550	,157	,253
Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas	,131	,707	,277	,353

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 19 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,665
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8468,806
	df	300
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix(a)

SANTYKIŲ VALDYMAS	Component			
	1	2	3	4
Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	,387	,187	,840	,209
Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų	,349	,081	,841	,304
Kuria, plėtoja ir palaiko platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vidurinėsios grandies vadovų, darbuotojų, klientų)	,139	,589	,676	,018
Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų	,281	,198	,419	,796
Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis	,236	,700	,285	,446
Derasi ir veiksmingai išsprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	,337	,669	,253	,245
Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	,652	,333	,595	-,040
Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje	,318	,824	,399	,021
Yra taktiškas ir pasiryžęs išklausti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pasidalinti savo požiūriu	,233	,929	-,022	,065
Geba sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą	,270	,841	,388	,001
Taktiškai išsako savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinka	,363	,726	,453	-,178
Panaudoja tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą, padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	,202	,877	,047	,236
Perteikia ir išreiškia idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	,259	,581	,641	,153

Bendrauju tokiu būdu, kad paskatintų kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms	,633	,478	,306	,297
Įtikina ir įkalba kitus pamatyti savo požiūrį ir idėjas	,415	,289	,653	,248
Imasi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams	,663	,574	,260	-,133
Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti	,745	,472	,272	,016
Yra tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiasi sąžiningai ir vienodai	,608	,610	,358	-,053
Rodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais	,725	,509	,120	,125
Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą	,872	,173	,308	,183
Vadovauja kitiems iškeldamas jų gerąsias savybes	,895	,200	,190	,186
Motyvuoja, padrąsina ir paremia tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir pavedimus	,849	,376	,251	,044
Sukuria ir palaiko bendradarbiavimu bei parama pagrįstus darbinius santykius su kitais	,816	,045	,291	,405
Gerbia kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį bei nuoširdžiai domisi jų pasiūlymais bei rūpesčiais	,747	,310	,364	,095
Padedą kitiems vykdyti jų užduotys, siekiant komandos tikslus	,635	,245	,592	,080

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

KOMUNIKACIJA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4599,689
	df	120
	Sig.	,000

Rotated Component Matrix(a)

KOMUNIKACIJA	Component		
	1	2	3
Aiškiai ir glaustai išreiškia mintis ir idėjas raštu	,058	,200	,858
Laiku informuoja kitus	,208	,749	,261
Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	,016	,566	,729
Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	,377	,117	,794
Aiškiai ir įtikinamai pristato grupėms individualų ir organizacijos požiūrius	,494	,053	,795
Užtikrintai daro įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu	,316	,593	,515
Dėmesingai išklauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	,691	,537	,299
Vertina darbą ir patirtį kitų žmonių bei aptaria jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų sudarymo	,725	,545	,274
Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą	,248	,905	,152
Skiria laiko kitų išklausymui ir supratimui	,901	,250	,143
Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais verta dalintis su kitais darbuotojais	,583	,150	,727
Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	,479	,846	-,025
Padedą kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų	,875	,255	,282
Geba paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	,641	,634	,230
Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis	,850	,266	,285
Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu	,651	,538	,389

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

Organizacijos vadovo EI įvertinimas pagal tirtas organizacijas

Independent Samples Test

SAVĖS VALDYMAS	ORGANIZACIJOS	Vidurkis	Std. nuokrypis	Std. vidurkio paklaida	p reikšmė
Valdo savo laiką, energiją ir sugebėjimus, siekdamas nuolat asmeniškai tobulėti ir pasiekti puikių darbo rezultatų	ORGANIZACIJA A	4,65	,656	,062	,107
	ORGANIZACIJA B	4,00	,626	,091	
Nuolat siekia mokytis ir tobulinti savo žinias, patyrimą ir įgūdžius	ORGANIZACIJA A	4,24	,543	,052	,719
	ORGANIZACIJA B	3,70	,462	,067	
Net ir esant įtampai ir stresui sugeba išlaikyti pusiausvyrą ir toliau tęsti savo veiklą	ORGANIZACIJA A	4,44	,683	,065	,027
	ORGANIZACIJA B	4,02	,642	,094	
Geba konstruktyviai spręsti pokyčių klausimus	ORGANIZACIJA A	4,45	,850	,081	,000
	ORGANIZACIJA B	4,00	,000	,000	
Iškilus tarpasmeniniam konfliktui, valdo ir kontroliuoja savo emocijas ir elgesį	ORGANIZACIJA A	4,07	,783	,074	,000
	ORGANIZACIJA B	3,91	,351	,051	
Yra kantrus, retai kada reaguoja pernelyg jautriai ar netenka kontrolės	ORGANIZACIJA A	4,34	,769	,073	,000
	ORGANIZACIJA B	4,02	,146	,021	
Būdamas liūdnas, retai kada pyksta ant kitų ar parodo jiems savo susierzinimą (pvz., nekelia balso arba netampa nekantrus su kitais)	ORGANIZACIJA A	4,14	,667	,063	,004
	ORGANIZACIJA B	3,89	,375	,055	
Rodo ir laikosi aukštų asmeninio bei profesinio sąžiningumo standartų	ORGANIZACIJA A	4,44	,670	,064	,542
	ORGANIZACIJA B	3,87	,711	,104	
Yra sąžiningas ir atviras	ORGANIZACIJA A	4,43	,911	,086	,916
	ORGANIZACIJA B	3,38	,822	,120	

Sukuria pasitikėjimu paremtus santykius su kitais	ORGANIZACIJA A	4,54	,807	,077	,330
	ORGANIZACIJA B	3,28	,800	,117	
Tarpasmeniniuose santykiuose palaiko atvirumą, sąžiningumą	ORGANIZACIJA A	4,27	,863	,082	,771
	ORGANIZACIJA B	3,28	,800	,117	
Surenka ir panaudoja turimą informaciją, siekdamas suprasti ir išspręsti organizacijos klausimus bei problemas	ORGANIZACIJA A	4,19	,720	,068	,214
	ORGANIZACIJA B	3,68	,471	,069	
Moka nustatyti realistinius tikslus ir atlikti būtinus veiksmus jiems pasiekti	ORGANIZACIJA A	4,31	,840	,080	,001
	ORGANIZACIJA B	3,68	,471	,069	
Moka efektyviai valdyti kelis projektus ir laikytis nustatytų terminų	ORGANIZACIJA A	4,23	,687	,065	,001
	ORGANIZACIJA B	3,81	,398	,058	
Geba nuolat siekti nustatytų tikslų dėka mokėjimo planuoti ir organizuoti savo darbą	ORGANIZACIJA A	4,25	,694	,066	,001
	ORGANIZACIJA B	3,81	,398	,058	
Užtikrintai ir greitai priima sprendimus, kai to reikia	ORGANIZACIJA A	4,52	,630	,060	,000
	ORGANIZACIJA B	3,81	,398	,058	
Laiku ir kokybiškai įvykdo užduotis, projektus ir pavedimus	ORGANIZACIJA A	4,28	,649	,062	,416
	ORGANIZACIJA B	3,62	,491	,072	
Darbą atlieka sąžiningai ir patikimai	ORGANIZACIJA A	4,21	,715	,068	,028
	ORGANIZACIJA B	3,62	,491	,072	
Siekdamas suprasti ir išspręsti iškilusių klausimus ir problemas, tyrinėja ir naudoja turimą informaciją	ORGANIZACIJA A	4,31	,569	,054	,063
	ORGANIZACIJA B	3,96	,779	,114	
Analizuoja situaciją, nustato alternatyvius sprendimus ir kuria konkrečius veiksmus	ORGANIZACIJA A	4,30	,597	,057	,138
	ORGANIZACIJA B	3,96	,779	,114	

Prieš priimdamas sprendimą siūlo ir apsvarsto daugelį įvairių variantų	ORGANIZACIJA A	4,37	,774	,073	,000
	ORGANIZACIJA B	3,79	,414	,060	
Laikosi sprendimo arba veiksmų plano, jei nėra akivaizdu, kad jis neteisingas	ORGANIZACIJA A	4,48	,883	,084	,000
	ORGANIZACIJA B	3,79	,414	,060	
SAKTYKIŲ VALDYMAS					
Užmezga ir palaiko strateginius santykius organizacijos viduje bei išorėje, kurie leidžia puoselėti tiek asmeninius, tiek organizacijos tikslus	ORGANIZACIJA A	4,14	,639	,061	,002
	ORGANIZACIJA B	3,32	,783	,114	
Sukuria ir palaiko veiksmingus, bendradarbiavimu paremtus santykius su įvairiais suinteresuotais žmonėmis tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų	ORGANIZACIJA A	4,18	,677	,064	,027
	ORGANIZACIJA B	3,32	,783	,114	
Kuriam, plėtojama ir palaikoma platų paramos tinklą tarp svarbiausių suinteresuotų asmenų organizacijos viduje ir išorėje (pvz., vidurinėsios grandies vadovų, darbuotojų, klientų)	ORGANIZACIJA A	4,39	,635	,060	,028
	ORGANIZACIJA B	3,30	,778	,113	
Veiksmingai užmezga santykius ir partnerystę su žmonėmis už organizacijos ribų	ORGANIZACIJA A	4,34	,564	,054	,020
	ORGANIZACIJA B	3,70	,462	,067	

Veiksmingai užmezga ir palaiko strateginius ryšius su svarbiausiais aukščiausio lygio vadovais bei kitais organizacijos žmonėmis	ORGANIZACIJA A	4,51	,699	,066	,009
	ORGANIZACIJA B	3,72	,498	,073	
Derasi ir veiksmingai išsprendžia tarpasmeninius nesutarimus su kitais	ORGANIZACIJA A	4,42	,733	,070	,865
	ORGANIZACIJA B	3,96	,779	,114	
Skatina kitus išreikšti skirtingus požiūrius, idėjas ir nuomones	ORGANIZACIJA A	4,02	,713	,068	,000
	ORGANIZACIJA B	3,57	1,098	,160	
Objektyvus ir sąžiningas problemos analizės eigoje	ORGANIZACIJA A	4,43	,696	,066	,124
	ORGANIZACIJA B	3,47	,504	,074	
Yra taktiškas ir pasiryžęs išklausti kiekvieną, suteikiant galimybę kiekvienam diskusijos dalyviui pasidalinti savo požiūriu	ORGANIZACIJA A	4,55	,697	,066	,000
	ORGANIZACIJA B	3,81	,398	,058	
Geba sukoordinuoti situaciją taip, kad kiekvienas galėtų pažvelgti plačiau į problemą	ORGANIZACIJA A	4,39	,728	,069	,067
	ORGANIZACIJA B	3,51	,505	,074	
Taktiškai išsako savo nuomonę, taip pat aspektus, su kuriais nesutinka	ORGANIZACIJA A	4,42	,745	,071	,167
	ORGANIZACIJA B	3,40	,798	,116	
Panaudoja tinkamą tarpasmeninį stilių ir veikimo būdą, padėdamas grupei įgyvendinti užduotį	ORGANIZACIJA A	4,57	,627	,060	,009
	ORGANIZACIJA B	3,70	,462	,067	
Perteikia ir išreiškia idėjas tokiu būdu, kad tai įtikina kitus ir daro jiems įtaką	ORGANIZACIJA A	4,33	,802	,076	,000
	ORGANIZACIJA B	3,47	,504	,074	

Bendrauju tokiu būdu, kad paskatintų kitų įsipareigojimą bei paramą savo idėjoms, pasiūlymams bei nuomonėms	ORGANIZACIJA A	4,21	,752	,071	,571
	ORGANIZACIJA B	3,49	,505	,074	
Įtikina ir įkalba kitus pamatyti savo požiūrį ir idėjas	ORGANIZACIJA A	4,23	,674	,064	,011
	ORGANIZACIJA B	3,32	,783	,114	
Imasi veiksmų, kurie rodo atidumą kitų žmonių jausmams ir poreikiams	ORGANIZACIJA A	4,03	,768	,073	,004
	ORGANIZACIJA B	3,30	,778	,113	
Stengiasi suprasti ir domėtis, kaip jaučiasi kiti	ORGANIZACIJA A	3,96	,863	,082	,000
	ORGANIZACIJA B	3,47	1,195	,174	
Yra tolerantiškas žmonių individualiems skirtumams (pvz., lyties, rasės, etninės grupės, seksualinės orientacijos atžvilgiu) ir su kitais elgiasi sąžiningai ir vienodai	ORGANIZACIJA A	4,33	,928	,088	,009
	ORGANIZACIJA B	3,55	1,100	,160	
Rodo pasitikėjimą kitų žmonių įgūdžiais ir sugebėjimais	ORGANIZACIJA A	4,15	,886	,084	,299
	ORGANIZACIJA B	3,30	,778	,113	
Imasi iniciatyvos ir kitiems siūlo formalią bei neformalią pagalbą, mokymus ir ugdymą	ORGANIZACIJA A	3,63	1,070	,102	,042
	ORGANIZACIJA B	3,28	,800	,117	
Vadovauja kitiems išskeldamas jų gerąsias savybes	ORGANIZACIJA A	3,79	,916	,087	,915
	ORGANIZACIJA B	3,28	,800	,117	
KOMUNIKACIJA					
Aiškiai ir įtikinamai pristato grupėms individualų ir organizacijos požiūrius	ORGANIZACIJA A	4,18	1,029	,098	,003
	ORGANIZACIJA B	4,11	,699	,102	
Užtikrintai daro įtikinamus, aiškius ir logiškai struktūruotus pristatymus žodžiu	ORGANIZACIJA A	4,30	,655	,062	,993
	ORGANIZACIJA B	4,11	,699	,102	

Dėmesingai išklauso ir stengiasi suprasti kitų verbalinę komunikaciją	ORGANIZACIJA A	4,07	,828	,079	,001
	ORGANIZACIJA B	3,70	1,082	,158	
Vertina darbą ir patirtį kitų žmonių bei aptaria jų idėjas dėl sprendimų paieškos ir veiksmų planų sudarymo	ORGANIZACIJA A	4,09	,826	,078	,000
	ORGANIZACIJA B	3,66	1,109	,162	
Apibendrina ir perfrazuoja tai, ką pasakė kiti, tuo norėdamas užtikrinti bendrą supratimą	ORGANIZACIJA A	3,84	,781	,074	,320
	ORGANIZACIJA B	3,87	,824	,120	
Skiria laiko kitų išklausymui ir supratimui	ORGANIZACIJA A	4,45	,657	,062	,000
	ORGANIZACIJA B	3,57	1,098	,160	
Turi vertingų žinių ir patirties, kuriais verta dalintis su kitais darbuotojais	ORGANIZACIJA A	4,36	,807	,077	,013
	ORGANIZACIJA B	4,09	,686	,100	
Nuoširdžiai domisi kitų žmonių profesiniu tobulėjimu	ORGANIZACIJA A	3,91	,900	,085	,003
	ORGANIZACIJA B	3,55	1,119	,163	
Padedą kitiems, suteikiant naudingų patarimų ir rekomendacijų	ORGANIZACIJA A	4,27	,943	,090	,024
	ORGANIZACIJA B	3,55	1,119	,163	
Geba paversti klaidas, nesėkmes ir suklydimus mokymosi patirtimi, kuri kitiems žmonėms padeda didinti efektyvumą	ORGANIZACIJA A	4,16	,781	,074	,004
	ORGANIZACIJA B	3,72	,902	,132	
Palaiko kitų žmonių iniciatyvas, ypač jeigu šios iniciatyvos yra susijusios su jų pareigomis	ORGANIZACIJA A	4,42	,793	,075	,054
	ORGANIZACIJA B	3,77	,865	,126	
Sprendimų priėmimą grindžia akivaizdžiais faktais, bet neišankstiniu nusistatymu	ORGANIZACIJA A	4,10	,820	,078	,029
	ORGANIZACIJA B	3,77	,865	,126	

Aiškiai ir glaustai išsako savo mintis bei idėjas	ORGANIZACIJA A	4,25	,610	,058	,001
	ORGANIZACIJA B	4,30	,778	,113	
Kalbėdamas ir bendraudamas, aiškiai artikuliuoja ir taria žodžius	ORGANIZACIJA A	4,51	,601	,057	,005
	ORGANIZACIJA B	4,30	,778	,113	
Aiškiai ir glaustai išreiškia mintis ir idėjas raštu	ORGANIZACIJA A	3,86	1,210	,115	,468
	ORGANIZACIJA B	4,30	,778	,113	
Laiku informuoja kitus	ORGANIZACIJA A	3,90	,852	,081	,000
	ORGANIZACIJA B	3,51	1,214	,177	
Motyvuoja, padrąšina ir paremia tuos žmones, kurie yra priklausomi vieni nuo kitų įgyvendinant užduotis, projektus ir pavedimus	ORGANIZACIJA A	4,05	,933	,089	,000
	ORGANIZACIJA B	3,55	1,119	,163	
Sukuria ir palaiko bendradarbiavimu bei parama pagrįstus darbinius santykius su kitais	ORGANIZACIJA A	3,80	,998	,095	,000
	ORGANIZACIJA B	3,47	,546	,080	
Gerbia kitų idėjas, sugebėjimus ir indėlį bei nuoširdžiai domisi jų pasiūlymais bei rūpesčiais	ORGANIZACIJA A	3,95	,846	,080	,014
	ORGANIZACIJA B	3,74	,896	,131	
Padeda kitiems vykdyti jų užduotys, siekiant komandos tikslus	ORGANIZACIJA A	3,88	1,102	,105	,349
	ORGANIZACIJA B	3,28	,800	,117	

WADOVO EMOCINIO INTELEKTO IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS ORGANIZACIJOJE KORELIACINIAI RYŠIAI

Spearman'o koreliacija (reikšmingiausi duomenys paryškinti)

1 lentelė. OK organizacijos gebėjimo adaptuotis subskalių ir EI subskalių koreliaciniai ryšiai

SĀVES VALDĪMAS														
ORIENTACIJOS Ī POKYČIUS				DĒMESYS KLIENTAMS				ORGANIZACIJOS MOKYMASIS						
.230(**)	.023	-.058	-.267(**)	-.109	.376(**)	.090	-.095	-.070	-.140	.290(**)	.156	.015	-.161(*)	-.129
.248(**)	.236(**)	.121	-.035	.214(**)	.076	.206(**)	.017	.057	.223(**)	.407(**)	.422(**)	.033	.073	.185(*)
.006	-.128	-.037	-.185(*)	-.130	.216(**)	-.145	-.292(**)	-.334(**)	.020	-.062	-.076	.016	-.245(**)	.123
.179(*)	-.026	-.214(**)	-.265(**)	-.053	.092	-.015	-.266(**)	-.234(**)	-.016	.274(**)	.058	-.168(*)	-.132	-.111
-.223(**)	-.188(*)	-.015	-.052	-.020	-.061	.079	-.248(**)	-.121	.340(**)	-.011	.158(*)	-.086	-.107	.168(*)
-.151	-.209(**)	-.227(**)	-.199(*)	-.059	-.019	-.194(*)	-.522(**)	-.418(**)	.138	.018	-.068	-.135	-.211(**)	.035
.088	.056	-.014	-.148	-.023	.042	.231(**)	-.062	-.008	.132	.255(**)	.184(*)	-.164(*)	-.156(*)	-.045
.081	-.140	-.019	-.117	-.038	.376(**)	-.077	-.246(**)	-.192(*)	.016	.128	.191(*)	.124	-.149	.029
.257(**)	.045	-.167(*)	-.081	.175(*)	.110	.003	-.268(**)	-.110	.059	.503(**)	.319(**)	.028	.096	-.096
.279(**)	.114	-.095	-.053	.201(*)	.054	.034	-.283(**)	-.129	.146	.504(**)	.334(**)	.006	.131	-.003
.433(**)	.319(**)	.077	.053	.283(**)	.136	.392(**)	.059	.237(**)	.173(*)	.695(**)	.548(**)	.053	.258(**)	-.058
.356(**)	.202(*)	.213(**)	.072	.178(*)	.238(**)	.315(**)	.040	.183(*)	.304(**)	.440(**)	.450(**)	.141	.162(*)	.228(**)
.463(**)	.261(**)	.159(*)	-.037	.136	.336(**)	.489(**)	.190(*)	.287(**)	.023	.625(**)	.520(**)	.097	.133	-.106
.171(*)	.051	.150	.051	.158(*)	.363(**)	.480(**)	.010	.255(**)	.313	.451(**)	.502(**)	.254(**)	.187(*)	.083
.182(*)	.044	.156	.059	.143	.352(**)	.484(**)	.019	.275(**)	.290(**)	.449(**)	.499(**)	.248(**)	.196(*)	.087
.064	-.095	-.017	-.029	.037	.177(*)	-.007	-.465(**)	-.179(*)	.237(**)	.214(**)	.153	.144	.012	.142
.208(**)	.158(*)	.131	.126	.283(**)	.128	.400(**)	-.124	.251(**)	.355(**)	.550(**)	.472(**)	.200(*)	.293(**)	.113
-.034	-.030	.125	.211(**)	.272(**)	.034	.232(**)	-.269(**)	.134	.475(**)	.315(**)	.390(**)	.248(**)	.293(**)	.281(**)
.440(**)	.334(**)	.380(**)	.273(**)	.354(**)	.231	.397(**)	-.051	.248(**)	.199(*)	.622(**)	.628(**)	.299(**)	.327(**)	.261(**)
.416(**)	.252(**)	.358(**)	.263(**)	.344(**)	.245(**)	.412(**)	-.031	.211(**)	.273	.591(**)	.672(**)	.319(**)	.338(**)	.291(**)
.296(**)	.136	.023	-.121	.109	.193(*)	.409(**)	.153	.196(*)	.028	.531(**)	.522(**)	.000	.102	-.140
.240(**)	.025	-.142	-.226(**)	.091	-.058	-.144	-.205(**)	-.283(**)	.066	.265(**)	.145	.126	-.059	.106

SANTYKIŲ VALDYMAS															KOMUNIKACIJA														
,170(*)	,112	,161(*)	,227(**)	,461(**)	-,098	,036	-,201(*)	,214(**)	,542(**)	,411(**)	,407(**)	,259(**)	,351(**)	,447(**)	,109	,067	,128	,144	,404(**)	-,035	-,188(*)	,158(*)	,447(**)	,321(**)	,361(**)	,168(*)	,268(**)	,399(**)	
,171(*)	,093	-,148	-,042	,438(**)	-,204(*)	-,308(**)	-,443(**)	,156	,292(**)	,351(**)	,233(**)	,116	,162(*)	,290(**)	,230(**)	,109	,147	-,068	-,108	,087	,164(*)	,065	,308(**)	,127	,421(**)	,486(**)	,151	,103	,072
,125	-,131	-,051	-,052	,202(*)	,127	-,134	-,313(**)	-,037	,278(**)	,283(**)	,297(**)	,231(**)	,091	,204(**)	,320(**)	,109	,123	,099	,416(**)	-,072	-,150	-,360(**)	-,151	,280(**)	,288(**)	,351(**)	,317(**)	,237(**)	,303(**)
,254(**)	,165(*)	,214(**)	,351(**)	,572(**)	,048	,188(*)	-,279(**)	,158(*)	,447(**)	,521(**)	,633(**)	,397(**)	,445(**)	,395(**)	,254(**)	,165(*)	,214(**)	,351(**)	,572(**)	,048	,188(*)	-,279(**)	,158(*)	,447(**)	,521(**)	,633(**)	,397(**)	,445(**)	,395(**)
,122	,011	-,081	,044	,271(**)	-,048	-,139	-,466(**)	-,204(*)	,315(**)	,324(**)	,263(**)	,153	,135	,225(**)	,207(**)	,059	-,198(*)	-,188(*)	,108	,036	-,089	-,278(**)	-,199(*)	,002	,333(**)	,201(*)	-,024	-,051	-,080
,145	,047	-,088	,002	,320(**)	-,022	-,141	-,455(**)	-,157(*)	,288(**)	,268(**)	,251(**)	,138	,119	,203(*)	,040	-,032	-,145	,029	,222(**)	-,058	-,117	-,491(**)	-,204(*)	,311(**)	,265(**)	,197(*)	,147	,135	,173(*)
,304(**)	,144	-,117	-,218(**)	,149	,141	-,022	-,212(**)	-,145	-,047	,350(**)	,280(**)	-,022	-,041	-,073	,069	-,054	,070	,129	,295(**)	,077	-,050	-,507(**)	-,074	,428(**)	,209(**)	,247(**)	,271(**)	,181(*)	,340(**)
,218(**)	,122	,091	,072	,340(**)	,117	,326(**)	-,089	,119	,309(**)	,510(**)	,543(**)	,131	,220(**)	,113	,291(**)	,280(**)	,178(*)	,054	,410(**)	-,004	,240(**)	-,133	,256(**)	,264(**)	,524(**)	,473(**)	,083	,216(**)	,100
,248(**)	,236(**)	-,046	,023	,388(**)	-,158(*)	,096	-,138	-,051	,323(**)	,386(**)	,431(**)	-,001	,154	,184(*)	,353(**)	,256(**)	,084	,158(*)	,569(**)	-,203(*)	,035	-,140	,026	,275(**)	,536(**)	,644(**)	,224(**)	,358(**)	,323(**)
,194(*)	,011	,005	,161(*)	,382(**)	-,014	-,091	-,491(**)	-,228(**)	,257(**)	,481(**)	,487(**)	,266(**)	,266(**)	,266(**)	,041	-,001	,167(*)	,236(**)	,326(**)	,200(*)	,317(**)	-,253(**)	,174(*)	,560(**)	,335(**)	,450(**)	,280(**)	,308(**)	,291(**)
,110	,160(*)	,313(**)	,104	,187(*)	,165(*)	,161(*)	-,084	,091	,096	,033	,224(**)	,246(**)	,031	,343(**)	,209(**)	,207(**)	,223(**)	,258(**)	,404(**)	-,112	,314(**)	-,103	,147	,273(**)	,471(**)	,461(**)	,157(*)	,309(**)	,298(**)
,342(**)	,236(**)	,335(**)	,083	,205(**)	,410(**)	,425(**)	,089	,253(**)	-,005	,311(**)	,442(**)	,316(**)	,094	,147	,243(**)	,003	,196(*)	,075	,102	,436(**)	,103	-,340(**)	-,152	,033	,212(**)	,260(**)	,306(**)	,029	,232(**)
,066	-,042	,102	,148	,301(**)	-,005	-,145	-,536(**)	-,240(**)	,317(**)	,067	,187(*)	,312(**)	,170(*)	,500(**)	,348(**)	,192(*)	,262(**)	,215(**)	,320(**)	,242(**)	,418(**)	-,051	,170(*)	,227(**)	,308(**)	,614(**)	,276(**)	,292(**)	,233(**)
,169(*)	,119	,212(**)	,327(**)	,500(**)	,051	,294(**)	-,249(**)	,183(*)	,476(**)	,430(**)	,566(**)	,392(**)	,459(**)	,396(**)	,223(**)	,132	,276(**)	,346(**)	,438(**)	,144	,384(**)	-,224(**)	,234(**)	,467(**)	,491(**)	,576(**)	,391(**)	,459(**)	,369(**)
,370(**)	,384(**)	,240(**)	,189(*)	,447(**)	-,003	,504(**)	,221(**)	,348(**)	,247(**)	,531(**)	,630(**)	,215(**)	,378(*)	,185(*)	,267(**)	,159(*)	,093	,177(*)	,412(**)	-,055	,027	-,501(**)	-,154	,271(**)	,483(**)	,442(**)	,253(**)	,300(**)	,297(**)
,102	-,052	,171(*)	,203(*)	,264(**)	-,053	-,086	-,545(**)	-,128	,293(**)	,203(*)	,385(**)	,385(*)	,218(*)	,423(**)	,378(**)	,414(**)	,296(**)	,245(**)	,512(**)	-,030	,457(**)	,118	,392(**)	,286(**)	,663(**)	,703(**)	,325(**)	,439(**)	,164(*)
,133	,058	,157(*)	,254(**)	,377(**)	-,012	-,046	-,546(**)	-,158(*)	,358(**)	,378(**)	,363(**)	,288(**)	,301(**)	,367(**)	,348(**)	,263(**)	,233(**)	,228(**)	,506(**)	-,016	,246(**)	-,108	,146	,303(**)	,599(**)	,668(**)	,308(**)	,410(**)	,299(**)
,324(**)	,152	,165(*)	,189(*)	,414(**)	,159(*)	,104	-,428(**)	-,070	,300(**)	,492(**)	,480(**)	,307(**)	,315(*)	,327(**)	,248(**)	,213(**)	,348(**)	,342(**)	,531(**)	,058	,268(**)	-,206(**)	,261(**)	,472(**)	,509(**)	,613(**)	,438(**)	,472(**)	,454(*)

2 lentelė. OK organizacijos misijos subskalių ir EI subskalių koreliaciniai ryšiai

ORGANIZACIJOS MISIJA														
SAVĖS VALDYMAS														
STRATEGINĖ KRYPTIS IR KETINIMAI					TIKSLAI IR UŽDAVINIAI					VIZIJA				
010	,049	,082	,106	,001	-,073	,101	,045	,137	,141	,067	,329(**)	,114	-,047	,361(**)
,326(**)	,084	,137	,344(**)	,070	,165(*)	,249(**)	,336(**)	,326(**)	,306(**)	,115	,148	,061	,087	,024
-,130	-,108	-,100	,146	,000	-,233(**)	-,201(*)	-,092	,005	-,031	-,017	,345(**)	,275(**)	-,006	,075
-,249(**)	-,056	-,015	-,117	-,068	-,074	,112	,050	,090	,116	,032	,102	-,071	-,124	,087
,077	-,140	-,112	,230(**)	-,082	-,151	-,151	,020	,035	-,133	-,161(*)	-,029	-,096	-,050	-,459(**)
-,315(**)	-,151	-,122	-,015	-,048	-,266(**)	-,172(*)	-,113	-,023	-,160(*)	-,123	,105	-,043	-,094	-,266(**)
,067	-,174(*)	-,147	,041	-,151	-,025	,107	,050	,034	,071	-,083	-,078	-,193(*)	-,194(*)	-,205(**)
-,076	-,017	,018	,220(**)	,009	-,211(**)	-,067	-,049	,161(*)	,004	,037	,424(**)	,215(**)	,021	,123
-,075	,143	,197(*)	,049	,069	,097	,351(**)	,276(**)	,357(**)	,165(*)	,138	,155	-,096	,017	,085
-,020	,199(*)	,289(**)	,116	,108	,144	,319(**)	,265(*)	,356(**)	,252(**)	,218(**)	,185(*)	-,129	,091	,061
,302(**)	,260(**)	,314(**)	,212(**)	,089	,378(**)	,597(**)	,468(**)	,462(**)	,417(**)	,240(**)	,042	-,164(*)	,059	,133
,340(**)	,165(*)	,190(*)	,383(**)	,127	,262(**)	,345(**)	,375(**)	,391(**)	,331(**)	,218(**)	,246(**)	,168(*)	,120	,148
,350(**)	,199(*)	,226(**)	,208(**)	,054	,258(**)	,532(**)	,394(**)	,398(**)	,405(**)	,191(*)	,143	-,045	,004	,270(**)
,425(**)	,248(**)	,229(**)	,487(**)	,150	,235(**)	,409(**)	,447(**)	,489(**)	,249(**)	,104	,237(**)	,088	,122	,061
,439(**)	,256(**)	,226(**)	,473(**)	,141	,211(**)	,402(**)	,448(**)	,482(**)	,229(**)	,097	,229(**)	,083	,110	,063
,013	,138	,166(*)	,326(**)	,146	-,003	,050	,108	,295(**)	,015	,095	,357(**)	,042	,113	-,057
,410(**)	,297(**)	,313(**)	,450(**)	,201(*)	,318(**)	,485(**)	,504(**)	,549(**)	,240(**)	,138	,109	-,087	,160(*)	-,091
,366(**)	,269(**)	,270(**)	,538(**)	,226(**)	,191(*)	,245(**)	,421(**)	,503(**)	,048	,078	,168(*)	,017	,240(**)	-,296(**)
,561(**)	,343(**)	,403(**)	,583(**)	,288(**)	,430(**)	,493(**)	,507(**)	,565(**)	,387(**)	,340	,313(**)	,228(**)	,287(**)	,047
,565(**)	,374(**)	,420(**)	,605(**)	,291(**)	,430(**)	,485(**)	,552(**)	,598(**)	,412(**)	,350	,335(**)	,252(**)	,317(**)	,051
,340(**)	,189(*)	,189(*)	,187(*)	-,027	,198(*)	,454(**)	,444(**)	,393(**)	,322(**)	,069	,048	-,112	-,024	,154
-,132	,042	,065	-,031	,039	-,028	,122	,185(*)	,188(*)	,212(**)	,098	,161(*)	,067	,026	,129

[illegible]

3 lentelė. OK organizacijos darnumo subskalių ir EI subskalių koreliaciniai ryšiai

ORGANIZACIJOS DARNUMAS (KOORDINACIJA)														
KOORDINACIJA IR INTEGRACIJA					KONSENSUSO GEBĖJIMAS					VERTYBIŲ PRIPAŽINIMAS				
-.047	.092	-.143	-.274(**)	.084	-.097	-.267(**)	-.261(**)	-.141	-.072	.113	.026	.122	-.055	.228(**)
.087	.074	.132	-.021	.392(**)	.326(**)	.225(**)	.014	.022	.065	.383(**)	-.011	.013	.099	-.203(*)
-.006	.054	-.145	-.194(*)	.028	.091	-.061	-.034	-.013	-.039	.078	.031	.100	.042	-.043
-.124	-.228(**)	-.310(**)	-.474(**)	.076	-.095	-.246(**)	-.289(**)	-.085	-.129	.163(*)	-.356(**)	-.233(**)	-.239(**)	.027
-.050	-.088	-.081	-.135	.078	.363(**)	.218(**)	.068	-.022	.046	.113	-.087	-.109	.113	-.384(**)
-.094	-.203(*)	-.346(**)	-.470(**)	-.116	.106	-.091	-.131	-.006	-.034	.123	-.280(**)	-.174(*)	-.126	-.214(**)
-.194(*)	-.217(**)	-.143	-.291(**)	.207(**)	.153	.021	-.161(*)	-.110	-.140	.135	-.244(**)	-.190(*)	-.137	-.328(**)
.021	.113	-.223(**)	-.136	.033	.101	-.089	-.094	.001	.048	.168(*)	.138	.160(*)	.079	-.029
.017	-.131	-.304(**)	-.399(**)	.098	.022	-.096	-.216(**)	.048	.080	.364(**)	-.245(**)	-.168(*)	-.106	-.011
.091	-.072	-.188(*)	-.346(**)	.132	.129	-.057	-.202(*)	.069	.149	.386(**)	-.211(**)	-.116	-.013	.026
.059	-.050	-.044	-.241(**)	.307(**)	.156	.079	-.138	.024	.122	.441(**)	-.214(**)	-.112	.003	-.009
.120	.034	.039	-.034	.452(**)	.361(**)	.280(**)	.071	.105	.118	.390(**)	.017	.083	.152	-.136
.004	.056	-.008	-.178(*)	.324(**)	.064	-.005	-.145	-.064	.039	.344(**)	-.067	.029	.040	.124
.122	.178(*)	-.009	-.169(*)	.197(*)	.287(**)	.205(**)	.106	.007	.223(**)	.381(**)	.051	.135	.260(**)	.053
.110	.164(*)	-.012	-.154	.214(**)	.297(**)	.225(**)	.107	.010	.224(**)	.358(**)	.038	.119	.250(**)	.046
.113	.011	-.245(**)	-.274(**)	.032	.266(**)	.064	-.007	.099	.187(*)	.220(**)	.028	.073	.173(*)	-.060
.160(*)	.038	-.030	-.184(*)	.221(**)	.364(**)	.313(**)	.120	.105	.270(**)	.423(**)	-.053	-.009	.239(**)	-.068
.040	.095	-.024	-.083	.122	.520(**)	.462(**)	.279(**)	.189(*)	.378(**)	.382(**)	.047	.056	.381(**)	-.184(*)
.287(**)	.243(**)	.186(*)	.156	.474(**)	.473(**)	.412(**)	.230(**)	.243(**)	.326(**)	.519(**)	.244(**)	.276(**)	.162(*)	-.260(**)
.124	.285(**)	.207(**)	.149	.471(**)	.473(**)	.401(**)	.244(**)	.227(**)	.377(**)	.552(**)	.251(**)	.281(**)	.227(**)	-.179(*)
-.024	.141	.054	-.203(*)	.224(**)	.001	-.063	-.150	-.212(**)	.017	.305(**)	-.122	-.080	.073	.225(**)
.026	-.075	-.071	-.281(**)	.223(**)	.019	-.093	-.172(*)	-.024	-.039	.306(**)	-.204(*)	-.140	-.089	.096

SANTYKIŲ VALDYMAS														
-1,102	-0,078	-0,041	,062	,346(**)	,649(**)	,568(**)	,260(**)	,358(**)	,337(**)	,539(**)	,031	,013	,276(**)	-,356(**)
-1,134	-0,060	-0,025	,079	,287(**)	,549(**)	,503(**)	,186(**)	,274(**)	,261(**)	,448(**)	,024	-,045	,229(**)	-,357(**)
-0,037	-1,147	-,195(*)	-,140	,237(**)	,400(**)	,183(*)	-,052	,280(**)	,213(**)	,501(**)	-,088	-,081	,000	-,221(**)
-0,011	-,144	,003	,059	,228(**)	,284(**)	,183(*)	-,024	,022	,098	,344(**)	,131	,042	,170(*)	-,064
,097	,057	-,190(*)	-,100	,106	,363(**)	,104	,013	,202(*)	,268(**)	,422(**)	,140	,135	,243(**)	,053
,356(**)	,183(*)	,058	,110	,322(**)	,533(**)	,296(**)	,196(*)	,423(**)	,391(**)	,587(**)	,198(*)	,239(**)	,137	-,101
,075	,117	-0,015	,075	,348(**)	,683(**)	,569(**)	,344(**)	,461(**)	,540(**)	,662(**)	,137	,175(*)	,225(*)	-,414(**)
-,038	-,059	-,237(**)	-,257(**)	,100	,407(**)	,122	-,040	,249(**)	,298(**)	,427(**)	-,046	,020	,160(*)	-,134
,023	-,033	-,212(**)	-,365(**)	,045	,053	-,236(**)	-,273(**)	-,049	,026	,285(**)	-,170(*)	-,080	-,048	,124
-,009	-,046	-,259(**)	-,226(**)	,085	,410(**)	,097	-,060	,234(**)	,290(**)	,387(**)	-,083	,017	,136	-,146
-,090	-,064	-,280(**)	-,317(**)	,023	,364(**)	,100	-,015	,217(**)	,272(**)	,378(**)	-,127	-,055	,142	-,109
,039	,023	-,211(*)	-,285(**)	,104	-,057	-,218(**)	-,307(**)	-,021	,037	,270(**)	-,162(*)	-,041	-,083	,061
,049	,001	-,285(*)	-,168(*)	,074	,515(**)	,314(**)	,152	,375(**)	,421(**)	,390(**)	,079	,151	,285(**)	-,203(*)
,030	,073	-,044	-,193(*)	,235(**)	,347(**)	,265(**)	,066	,147	,337(**)	,506(**)	-,041	,032	,243(**)	-,077
-,075	,018	-,062	-,132	,223(**)	,351(**)	,267(**)	-,012	,103	,217(**)	,408(**)	-,082	-,029	,147	-,196(*)
-,140	-,140	-,093	-,195(*)	,298(**)	,372(**)	,205(**)	-,057	,127	,177(*)	,454(**)	-,279(**)	-,181(*)	,002	-,334(**)
,076	,072	,102	,101	,412(**)	,525(**)	,341(**)	,117	,301(**)	,305(**)	,679(**)	-,046	-,040	,003	-,317(**)
,056	,092	-,104	-,110	,213(**)	,442(**)	,256(**)	,125	,348(**)	,408(**)	,608(**)	,064	,079	,066	-,259(**)
-,056	-,085	-,039	-,147	,383(**)	,096	-,031	-,206(**)	-,008	,037	,454(**)	-,311(**)	-,274(**)	-,114	-,035
-,030	,097	,005	,049	,206(**)	,468(**)	,432(**)	,189(*)	,186(*)	,357(**)	,480(**)	-,064	-,029	,262(**)	-,220(**)
-,039	,028	,107	,013	,420(**)	,317(**)	,340(**)	,054	,061	,195(*)	,511(**)	-,185(*)	-,157(*)	,095	-,158(*)
,066	,176(*)	,044	,012	,359(**)	,408(**)	,362(**)	,150	,231(**)	,385(**)	,608(**)	,019	,060	,084	-,279(**)
,053	,155	,082	,121	,299(**)	,490(**)	,500(**)	,254(**)	,179(*)	,356(**)	,480(**)	,096	,090	,349(**)	-,141
,112	,190(*)	-,016	,123	,322(**)	,619(**)	,523(**)	,316(**)	,410(**)	,490(**)	,583(**)	,157(*)	,197(*)	,221(**)	-,379(**)
-,047	,059	-,136	-,115	,141	,527(**)	,467(**)	,251(**)	,274(**)	,442(**)	,411(**)	,012	,099	,327(**)	-,275(**)
-,248(**)	,319(**)	,199(*)	,281(**)	,265(**)	,442(**)	,387(**)	,351(**)	,179(*)	,152	,207(**)	,304(**)	,321(**)	,145	-,320(**)
-,057	-,018	,212(**)	,091	,501(**)	,511(**)	,555(**)	,406(**)	,193(*)	,279(**)	,397(**)	,027	,012	,120	-,428(**)
,400(**)	,438(**)	,216(**)	,206(**)	,313(**)	,334(**)	,233(**)	,223(**)	,083	,205(**)	,314(**)	,333(**)	,398(**)	,167(*)	-,058
,377(**)	,331(**)	-,013	,001	,176(*)	,338(**)	,169(*)	,217(**)	,246(**)	,320(**)	,325(**)	,323(**)	,438(**)	,156	-,064
,235(**)	,176(*)	-,026	,054	,171(*)	,597(**)	,403(**)	,367(**)	,432(**)	,424(**)	,418(**)	,178(*)	,242(**)	,212(**)	-,261(**)
,285(**)	,350(**)	,233(**)	,100	,412(**)	,474(**)	,415(**)	,305(**)	,192(*)	,400(**)	,539(**)	,224(**)	,286(**)	,282(**)	-,085
,154	,230(**)	,073	,060	,265(**)	,654(**)	,556(**)	,394(**)	,381(**)	,555(**)	,589(**)	,105	,176(*)	,312(**)	-,234(**)
,126	,184(*)	,020	,014	,309(**)	,602(**)	,586(**)	,401(**)	,402(*)	,538(**)	,546(**)	,126	,192(*)	,270(**)	-,293(**)
,104	,167(*)	,248(**)	,082	,424(**)	,357(**)	,399(**)	,202(*)	,109	,228(**)	,478(**)	-,090	-,014	,050	-,224(**)
,075	,114	-,099	-,126	,228(**)	,497(**)	,309(**)	,166(*)	,420(**)	,470(**)	,570(**)	,049	,148	,061	-,299(**)
,211(**)	,207(**)	-,093	,033	,144	,575(**)	,356(**)	,278(**)	,393(**)	,421(**)	,406(**)	,265(**)	,291(**)	,229(**)	-,268(**)
,029	,182(*)	,215(**)	,099	,366(**)	,417(**)	,402(**)	,144	,171(*)	,296(**)	,555(**)	-,005	,023	,103	-,235(**)
,024	,104	-,105	-,089	,121	,530(**)	,380(**)	,221(**)	,410(**)	,457(**)	,513(**)	,085	,152	,148	-,352(**)
,161(*)	,254(**)	,165(*)	,077	,330(**)	,509(**)	,368(**)	,163(*)	,249(**)	,409(**)	,629(**)	,079	,134	,191(*)	-,147
,171(*)	,171(*)	-,066	-,067	,259(**)	,486(**)	,327(**)	,179(*)	,415(**)	,487(**)	,567(**)	,113	,221(**)	,108	-,228(**)
,159(*)	,253(**)	,124	,169(*)	,330(*)	,686(**)	,580(**)	,348(**)	,416(**)	,518(**)	,606(**)	,224(**)	,255(**)	,281(**)	-,314(**)

KOMUNIKACIJA

4 lentelė. OK organizacijos ištraukimo subskalių ir EI subskalių korelininiai ryšiai

SAVĖS VALDYMAS														
ORGANIZACIJOS ĮSITRAUKIMAS (DALYVAVIMAS)														
ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMAS					VYSTYMOSI GALIMYBĖ					ORIENTACIJA Į KOMANDINĮ DARBĄ				
,206(**)	-,070	,032	,215(**)	-,268(**)	,169(*)	,216(**)	-,148	-,194(*)	-,320(**)	,009	,222(**)	-,124	-,065	-,013
,277(**)	-,261(**)	,227(**)	,273(**)	,124	,386(**)	,425(**)	,000	,345(**)	-,092	-,018	,411(**)	,370(**)	,224(**)	,125
-,054	-,316(**)	-,049	-,045	-,140	-,135	,232(**)	-,254(**)	,068	-,258(**)	-,094	,050	,069	-,224(**)	-,297(**)
,190(*)	-,064	,191(*)	,349(**)	-,339(**)	,060	,054	-,151	,178(*)	-,224(**)	,109	,380(**)	,184(*)	-,090	,083
-,065	-,475(**)	,182(*)	-,004	,302(**)	,132	,495(**)	-,079	,216(**)	-,180(*)	-,243(**)	,035	,110	,005	-,238(**)
-,148	-,378(**)	,112	,107	-,093	-,197(*)	,220(**)	-,265(**)	,085	-,264(**)	-,043	,139	,152	-,227(**)	-,217(**)
,062	-,397(**)	,092	,126	-,005	,252(**)	,325(**)	-,143	,134	-,369(**)	-,154	,243(**)	,222(**)	,022	-,035
-,068	-,257(**)	-,045	-,037	-,092	-,070	,382(**)	-,089	,286(**)	-,241(**)	-,059	,084	,047	-,113	-,131
,124	-,032	,229(**)	,393(**)	-,122	,126	,160(*)	,021	,422(**)	-,049	,304(**)	,482(**)	,316(**)	,149	,327(**)
,281(**)	-,013	,375(**)	,499(**)	-,028	,199(*)	,200(*)	,065	,470(**)	-,066	,284(**)	,561(**)	,391(**)	,229(**)	,305(**)
,353(**)	-,018	,353(**)	,490(**)	,008	,508(**)	,252(**)	,196(*)	,517(**)	-,046	,290(**)	,663(**)	,478(**)	,435(**)	,513(**)
,268(**)	-,206(**)	,262(**)	,186(*)	,107	,378(**)	,448(**)	,086	,452(**)	-,056	,123	,454(**)	,401(**)	,290(**)	,224(**)
,399(**)	,015	,263(**)	,365(**)	-,102	,567(**)	,294(**)	,172(*)	,479(**)	-,132	,170(*)	,547(**)	,369(**)	,343(**)	,413(**)
,192(*)	-,201(*)	,268(**)	,216(**)	,199(*)	,483(**)	,492(**)	,114	,483(**)	-,078	,143	,392(**)	,355(**)	,339(**)	,227(**)
,179(*)	-,199(*)	,278(**)	,203(*)	,193(*)	,495(**)	,506(**)	,115	,508(**)	-,068	,135	,388(**)	,357(**)	,342(**)	,236(**)
,020	-,329(**)	,187(*)	,166(*)	,149	,023	,397(**)	,120	,379(**)	-,178(*)	,135	,232(**)	,267(**)	,057	-,047
,222(**)	-,235(**)	,396(**)	,363(**)	,305(**)	,471(**)	,495(**)	,122	,561(**)	-,028	,247(**)	,474(**)	,489(**)	,395(**)	,315(**)
,021	-,346(**)	,379(**)	,181(*)	,495(**)	,293(**)	,593(**)	,100	,527(**)	-,082	,142	,278(**)	,393(**)	,326(**)	,110
,100	-,289(**)	,183(*)	-,031	,343(**)	,347(**)	,487(**)	,291(**)	,427(**)	-,027	,259(**)	,512(**)	,564(**)	,452(**)	,358(**)
,157(*)	-,193(*)	,265(**)	,004	,380(**)	,396(**)	,482(**)	,355(**)	,494(**)	,046	,277(**)	,539(**)	,536(**)	,507(**)	,383(**)
,426(**)	,079	,294(**)	,442(**)	-,047	,651(**)	,232(**)	,175(*)	,481(**)	-,055	,089	,515(**)	,235(**)	,325(**)	,365(**)
,340(**)	,093	,354(**)	,401(**)	-,214(**)	,137	,099	-,060	,302(**)	-,063	,126	,431(**)	,259(**)	-,012	,130

SANTYKIŲ VALDYMAS															KOMUNIKACIJA														
,105	-,312(**)	,522(**)	,219(**)	,431(**)	,212(**)	,702(**)	,079	,558(**)	,254(**)	,213(**)	,351(**)	,538(**)	,316(**)	,192(*)	-,203(*)	-,571(**)	-,098	-,415(**)	,305(**)	,076	,441(**)	-,045	-,032	-,088	-,050	,039	,269(**)	,017	
,101	-,299(**)	,488(**)	,239(**)	,414(**)	,250(**)	,647(**)	,070	,550(**)	,291(**)	,137	,283(**)	,459(**)	,282(**)	,130	,026	-,342(**)	,215(**)	-,025	,562(**)	,374(**)	,353(**)	,199(*)	,328(**)	,119	,302(**)	,365(**)	,542(**)	,422(**)	,256(**)
,169(*)	-,130	,510(**)	,347(**)	,175(*)	-,024	,509(**)	-,141	,337(**)	,062	,208(**)	,380(**)	,473(**)	,068	,111	,003	-,351(**)	-,014	-,280(**)	,562(**)	,373(**)	,410(**)	,111	,120	-,181(*)	,076	,257(**)	,344(**)	,086	
,244(*)	-,197(*)	,328(**)	,273(**)	,208(**)	,512(**)	,630(**)	,106	,586(**)	,047	-,001	,267(**)	,282(**)	,244(**)	,158(*)	-,130	-,340(**)	,020	-,275(**)	,175(*)	-,047	,334(**)	,024	,160(*)	-,154	,167(*)	,189(*)	,313(**)	,037	
,156(*)	-,085	,468(**)	,253(**)	,147	,106	,586(**)	-,016	,513(**)	,047	,118	,236(**)	,266(**)	,100	,027	-,155	-,414(**)	,288(**)	-,170(*)	,390(**)	-,166(*)	,431(**)	-,014	,192(*)	,084	,201(*)	,206(**)	,387(**)	-,045	
,157(*)	-,123	,500(**)	,253(**)	,109	,286(**)	,462(**)	,131	,537(**)	,135	,274(**)	,448(**)	,482(**)	,196(*)	,126	-,056	-,355(**)	,356(**)	,007	,543(**)	,287(**)	,518(**)	,274(**)	,521(**)	,198(*)	,402(**)	,453(**)	,600(**)	,474(**)	
-,084	-,330(**)	,402(**)	-,026	,565(**)	,183(*)	,600(**)	,267(**)	,511(**)	,196(*)	,354(**)	,445(**)	,611(**)	,447(**)	,365(**)	-,088	-,189(*)	,305(**)	,088	,295(**)	,558(**)	,223(**)	,308(**)	,300(**)	,153	,280(**)	,580(**)	,511(**)	,528(**)	
,088	-,189(*)	,410(**)	,305(**)	,242(**)	,036	,441(**)	-,025	,447(**)	-,137	,189(*)	,381(**)	,385(**)	,173(*)	,092	-,191(*)	-,022	,251(**)	,357(**)	-,130	,147	,179(*)	-,122	,259(**)	-,279(**)	,110	,414(**)	,233(**)	,056	
,069	-,234(**)	,415(**)	,249(**)	,211(**)	,046	,435(**)	-,093	,364(**)	-,136	,187(*)	,364(**)	,408(**)	,143	,078	,018	-,225(**)	,352(**)	,306(**)	,226(**)	,027	,361(**)	-,092	,371(**)	-,147	,226(*)	,339(**)	,339(**)	,164(*)	
,245(**)	-,081	,433(**)	,367(**)	-,159(*)	,208(**)	,181(*)	-,099	,292(**)	-,213(**)	,133	,439(**)	,285(**)	,088	,152	-,041	-,326(**)	,441(**)	,132	,349(**)	-,003	,599(**)	-,023	,508(**)	,017	,207(**)	,233(**)	,425(**)	,142	
,261(**)	-,094	,509(**)	,388(**)	,277(**)	,499(**)	,487(**)	,196(*)	,622(**)	,094	,171(*)	,458(**)	,465(**)	,388(**)	,305(**)	,220(**)	-,291(**)	,444(**)	,351(**)	,286(**)	,463(**)	,541(**)	,060	,508(**)	,048	,184(*)	,458(**)	,568(**)	,335(**)	
,220(**)	-,291(**)	,444(**)	,351(**)	,286(**)	,286(**)	,541(**)	,060	,508(**)	,048	,184(*)	,458(**)	,568(**)	,335(**)	,273(**)	,137	-,243(**)	,359(**)	,321(**)	,169(*)	,324(**)	,301(**)	,024	-,014	,129	,508(**)	,450(**)	,288(**)	,319(**)	
,122	-,124	,454(**)	,162(*)	,313(**)	,254(**)	,401(**)	,301(**)	,445(**)	,205	,297(*)	,641(**)	,550(**)	,420(**)	,473(**)	-,035	-,144	,353(**)	,100	,322(**)	-,021	,364(**)	,215(**)	,487(**)	,142	,364(**)	,487(**)	,484(**)	,287(**)	
,421(**)	,090	,450(**)	,535(**)	-,082	,559(**)	,221(**)	,158(*)	,521(**)	,169(*)	,212(**)	,631(**)	,388(**)	,332(**)	,508(**)	-,073	-,214(**)	,416(**)	,201(*)	,396(**)	,478(**)	,565(**)	,297(**)	,551(**)	,173(*)	,183(*)	,428(**)	,422(**)	,480(**)	
,327(**)	-,041	,446(**)	,382(**)	,217(**)	,671(**)	,399(**)	,306(**)	,566(**)	,254(**)	,202(*)	,581(**)	,453(**)	,515(**)	,550(**)	,065	-,175(*)	,315(**)	,108	,341(**)	,363(**)	,372(**)	,371(**)	,545(**)	,220(**)	,354(**)	,577(**)	,537(**)	,490(**)	
,143	-,159(*)	,425(**)	,162(*)	,430(**)	,551(**)	,665(**)	,342(**)	,652(**)	,197(*)	,150	,338(**)	,399(**)	,509(**)	,365(**)	-,113	-,370(**)	,291(**)	-,081	,479(**)	,188(*)	,575(**)	,286(**)	,517(**)	,156	,332(**)	,442(**)	,350(**)	,350(**)	
-,044	-,395(**)	,367(**)	,132	,437(**)	,240(**)	,614(**)	,138	,555(**)	,071	,207(**)	,317(**)	,466(**)	,341(**)	,169(*)	-,203(*)	-,571(**)	-,098	-,415(**)	,305(**)	,076	,441(**)	-,045	-,032	-,088	-,050	,039	,269(**)	,017	
-,026	-,342(**)	,215(**)	-,025	,562(**)	,374(**)	,353(**)	,199(*)	,328(**)	,119	,302(**)	,365(**)	,542(**)	,422(**)	,256(**)	,003	-,351(**)	-,014	-,280(**)	,562(**)	,373(**)	,410(**)	,111	,120	-,181(*)	,076	,257(**)	,344(**)	,086	
-,130	-,340(**)	,288(**)	,020	-,275(**)	,175(*)	,334(**)	,024	,160(*)	-,154	,167(*)	,189(*)	,313(**)	,037	-,049	-,155	-,414(**)	,288(**)	-,170(*)	,390(**)	-,166(*)	,431(**)	-,014	,192(*)	,084	,201(*)	,206(**)	,387(**)	-,045	
-,118	-,191(*)	,292(**)	-,028	,445(**)	,477(**)	,404(**)	,272(**)	,393(**)	,075	,246(**)	,459(**)	,482(**)	,465(**)	,295(**)	-,118	-,191(*)	,292(**)	-,028	,445(**)	,477(**)	,404(**)	-,028	,445(**)	,075	,246(**)	,459(**)	,482(**)	,465(**)	
-,017	-,298(**)	,451(**)	,032	,586(**)	,294(**)	,535(**)	,262(**)	,468(**)	,196(*)	,365(**)	,471(**)	,588(**)	,483(**)	,318(**)	-,017	-,298(**)	,451(**)	,032	,586(**)	,294(**)	,535(**)	,262(**)	,468(**)	,196(*)	,365(**)	,471(**)	,588(**)	,483(**)	
-,056	-,355(**)	,356(**)	,007	,543(**)	,287(**)	,518(**)	,274(**)	,521(**)	,198(*)	,402(**)	,453(**)	,600(**)	,474(**)	,359(**)	-,056	-,355(**)	,356(**)	,007	,543(**)	,287(**)	,518(**)	,274(**)	,521(**)	,198(*)	,402(**)	,453(**)	,600(**)	,474(**)	
,129	-,227(**)	,203(*)	,088	,295(**)	,558(**)	,223(**)	,308(**)	,300(**)	,153	,280(**)	,580(**)	,511(**)	,528(**)	,519(**)	-,129	-,227(**)	,203(*)	,088	,295(**)	,558(**)	,223(**)	,308(**)	,300(**)	,153	,280(**)	,580(**)	,511(**)	,528(**)	
-,015	-,296(**)	,336(**)	,125	,341(**)	,012	,336(**)	,141	,406(**)	,075	,407(**)	,502(**)	,585(**)	,301(**)	,275(**)	-,015	-,296(**)	,336(**)	,125	,341(**)	,012	,336(**)	,141	,406(**)	,075	,407(**)	,502(**)	,585(**)	,301(**)	
-,199(*)	-,444(**)	,194(*)	-,189(*)	,437(**)	-,112	,495(**)	,053	,298(**)	-,060	,265(**)	,265(**)	,414(**)	,174(*)	,008	-,199(*)	-,444(**)	,194(*)	-,189(*)	,437(**)	-,112	,495(**)	,053	,298(**)	-,060	,265(**)	,265(**)	,414(**)	,174(*)	
,196(*)	-,205(**)	,333(**)	,226(**)	,382(**)	,553(**)	,389(**)	,389(**)	,471(**)	,136	,313(**)	,644(**)	,600(**)	,599(**)	,549(**)	-,196(*)	-,205(**)	,333(**)	,226(**)	,382(**)	,553(**)	,389(**)	,389(**)	,471(**)	,136	,313(**)	,644(**)	,600(**)	,599(**)	
-,133	-,394(**)	,283(**)	,413(**)	,411(**)	-,101	,412(**)	,170(*)	,413(**)	,079	,361(**)	,417(**)	,542(**)	,265(**)	,178(*)	-,133	-,394(**)	,283(**)	,413(**)	,411(**)	-,101	,412(**)	,170(*)	,413(**)	,079	,361(**)	,417(**)	,542(**)	,265(**)	
,189(*)	-,171(*)	,436(**)	,197(*)	,406(**)	,382(**)	,456(**)	,370(**)	,519(**)	,123	,327(**)	,647(**)	,590(**)	,520(**)	,439(**)	-,189(*)	-,171(*)	,436(**)	,197(*)	,406(**)	,382(**)	,456(**)	,370(**)	,519(**)	,123	,327(**)	,647(**)	,590(**)	,520(**)	
,010	-,272(**)	,359(**)	,102	,300(**)	,054	,402(**)	,463(**)	,463(**)	,113	,427(**)	,523(**)	,622(**)	,321(**)	,299(**)	-,010	-,272(**)	,359(**)	,102	,300(**)	,054	,402(**)	,463(**)	,463(**)	,113	,427(**)	,523(**)	,622(**)	,321(**)	
,029	-,364(**)	,416(**)	,037	,365(**)	,254(**)	,658(**)	,286(**)	,514(**)	,156(*)	,344(**)	,501(**)	,663(**)	,489(**)	,320(**)	-,029	-,364(**)	,416(**)	,037	,365(**)	,254(**)	,658(**)	,286(**)	,514(**)	,156(*)	,344(**)	,501(**)	,663(**)	,489(**)	

Klaipėdos universiteto leidykla

Karolis Ramanauskas

ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMAS
PASITELKiant VADOVO EMOCINĮ INTELEKTĄ

Daktaro disertacija

Klaipėda, 2017

SL 1335. 2017 10 09. Apimtis 28,69 sąl. sp. l. Tiražas 15 egz.

Išleido ir spausdino Klaipėdos universiteto leidykla, Herkaus Manto g. 84, 92294 Klaipėda
Tel. (8 46) 398 891, el. paštas: leidykla@ku.lt; interneto adresas: <http://www.ku.lt/leidykla/>