

ORGANIZACIJOS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO UGDYMO GALIMYBĖS

KAROLIS RAMANAUSKAS¹

Vytauto Didžiojo universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Emocinis intelektas (EI) yra vienas svarbių veiksmingo valdymo veiksnių tuose šios veiklos aspektuose, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais. EI svarbos analizė ypač aktuali lyderystės reiškinio požiūriu. Įvairių valdymo funkcijų vykdymo veiksmingumas daug kuo susijęs su lyderio potencialo realizavimu. Emocinis vadovo intelektas, šios srities mokslininkų nuomone, yra vienas svarbiausių jo lyderystės profilio aspektų. Šių gebėjimų ugdymas gali gerokai pagerinti specialistų profesinės veiklos veiksmingumą valdymo srityje. Tyrimu, atlikus vadovų EI esmės ir jo struktūrinių elementų raiškos analizę, siekta nustatyti organizacijų vadovų EI ugdymo galimybes, suformuoti projektinius vadovų EI ugdymo sprendimus ir jų įgyvendinimo priemones. Siekiant nustatyti tikslo teoriniame lygmenyje atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, apibendrinimas ir palyginimas. Empiriniams organizacijų vadovų EI ugdymo galimybių bei projektinių sprendimų nustatymo tyrimui atlikti taikomi kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai. Vadovų EI ugdymo programos įgyvendinimo ir organizavimo etapams numatyti taikomas grafinis vaizdavimas. Remiantis atliktu tyrimu suformuluoti vadovų emocinio intelekto ugdymo sprendimai siekiant padidinti organizacijų veiklos efektyvumą, pateikiama vadovų emocinio intelekto ugdymo programa bei apibrėžiamos jos įgyvendinimo procedūros.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *intelektas, emocinis intelektas, intelekto ugdymas, emocinio intelekto ugdymo prielaidos.*

JEL KLASIFIKACIJA: O150, M120, M530.

Įvadas

Šiuo metu EI problema tapo viena aktualiausių valdymo veiksmingumo tyrimo kontekste. EI vertinamas kaip vienas pagrindinių veiksmingo valdymo veiksnių ir sąlygų. Iki šiol sukurta nemažai EI modelių (Goleman, 1995; Mayer, Selovey, Caruso, 2000; Bar-On, 2000 ir kt.), atlikta daug tyrimų EI poveikio sėkmei tam tikrose veiklos srityse nustatyti (Žvidrauskas ir kt., 2004; Lekavičienė ir kt., 2002; 2004; Palmer ir kt., 2001; Kulvinskienė ir kt., 2008; Župerkienė ir kt., 2008; Župerkienė, 2009; Demjanova, 2010 ir kt.), aptarti EI įtakos veiklos efektyvumui būdai ir metodai (Maslach, 2000; Golemanas, 2003; Kaplanas ir kt., 1996; Snesareva ir kt., 2007; Pankova, 2010 ir kt.). Tačiau, remiantis literatūros analize, galima teigti apie tam tikrą atliktų EI poveikio veiklos sėkmei tyrimų fragmentiškumą. Pastebimas nepakankamas klausimų, susijusių su EI svarba bei jo ugdymo galimybių realizavimu, ištyrimas. Koks organizacijų vadovų EI ir jo struktūrinių komponentų raiškos lygis? Kaip susijęs vadovų EI lygis ir organizacijų veiklos sėkmė? Kaip galima ugdyti EI? Straipsnyje ieškoma atsakymų į šiuos ir kitus klausimus.

EI lygio įvertinimas profesinės atrankos, atestacijos metu, galimybės jį ugdyti rengiant valdymo specialistus organizaciniais pokyčiams, leidžia efektyviau spręsti problemas, su kuriomis susiduria moderni verslo bendruomenė. Šiomis sąlygomis ypač svarbu iširti EI poveikį asmenybės veiklos efektyvumui, kuris, viena vertus, leidžia susisteminti ir kontroliuoti profesionaliai svarbių vadovo gebėjimų raišką, kita vertus, – greitai ir patikimai įvertinti asmenybės potencialą bei prognozuoti jo vadovavimo veiklos sėkmę.

¹ Karolis Ramanauskas – magistras. Vytauto Didžiojo universitetas. Moksliniai interesai: organizacijų vadyba, inovacijų ir projektų valdymas, rinkotyra
El. paštas: vantage9000@gmail.com

Tyrimo tikslas – atlikus vadovų EI esmės ir jo struktūrinių elementų raiškos analizę, nustatyti organizacijų vadovų EI ugdymo galimybes bei suformuoti projektinius vadovų EI ugdymo sprendimus ir numatyti jų įgyvendinimo priemones.

Siekiant nustatyto tikslo, sprendžiami šie uždaviniai:

- atlikti vadovų EI esmės ir jo struktūrinių elementų raiškos analizę;
- išsiaiškinti veiksnius, kurie lemia vadovo EI lygį; nustatyti organizacijų vadovų EI lygį ir jo ugdymo galimybes.

Tyrimo objektas – organizacijų vadovų emocinis intelektas.

Tyrimo prielaida: padidinti asmenybės EI lygį galima organizuojant tikslinius mokymus.

Tyrimo metodika. Teorinį ir metodologinį tyrimo pagrindą sudaro šalies ir užsienio mokslininkų darbai. Siekiant nustatyto tikslo teoriniame lygmenyje atliekama mokslinės literatūros šaltinių analizė, apibendrinimas ir palyginimas. Empiriniam organizacijų vadovų EI ugdymo galimybių bei projektinių sprendimų nustatymo tyrimui atlikti taikomi kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai. Vadovų EI ugdymo programos įgyvendinimo ir organizavimo etapams numatyti taikomas grafinis vaizdavimas. EI lygiui įvertinti taikoma N. Hoolo (2005) metodika. EI tyrimo testas pagal šią metodiką susideda iš 30 teiginių ir turi penkias skales: 1) emocinis sąmoningumas; 2) savo emocijų valdymas; 3) savimotyvacija; 4) empatija; 5) kitų žmonių emocijų atpažinimas. Empirinio tyrimo duomenys rinkti taikant anketinės apklausos metodą. Integruotam vadovo EI lygiui nustatyti apskaičiuota skalių balų suma atsižvelgiant į atsakymo rezultata (+ arba –). Kuo didesnė pliusinė balų suma, tuo daugiau išreikštas emocinis pasireiškimas. Tyrimas atliktas aštuoniose paslaugas teikiančiose Lietuvos organizacijose. Visose organizacijose pasirinkti aukščiausio lygio vadovai – įmonių direktoriai, nes jie priima aukščiausio lygio sprendimus ir turi didžiausios įtakos įmonės veiklos sėkmei. Visi tyrimo dalyviai turi ilgametę vadovo darbo patirtį. Įmonėse darbuotojų skaičius svyruoja nuo 10 iki 40. Organizacijų paslaugų spektras – didelis: logistikos, farmacijos, degalinių tinklo ir informacinių technologijų paslaugas teikiančios įmonės. Vadovai buvo tiek vyriškos, tiek moteriškos lyties. Teoriniams teiginiams ir empirinio tyrimo rezultatams apibendrinti ir palyginti bei padaryti išvadas taikyta loginė analizė.

1. Teorinio tyrimo rezultatai

Plačiausia prasme EI gali būti apibrėžtas kaip gebėjimai, daugiau ar mažiau susiję su asmenybės savybėmis, padedantys apdoroti emocinę informaciją, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti.

EI nustatyti plačiausiai taikoma J. N. Hollo (Hall, 2005) metodika. EQ (emocinio koeficiento) tyrimo testas pagal šią metodiką sudarytas iš 30 teiginių ir turi penkias skales:

- 1) emocinis sąmoningumas;
- 2) savo emocijų valdymas (emocinis atlaidumas, emocinis nerigidiškumas);
- 3) savimotyvacija (savavališka savo emocijų kontrolė (valdymas), išskyrus 14 punktą);
- 4) empatija;
- 5) kitų žmonių emocijų atpažinimas (gebėjimas daryti įtaką kitų žmonių emocinei būsenai).

Nemažai autorių teigia, kad EI yra išmokstama, jis genetiškai nepaveldimas (Bourey ir kt., 2001; Schulte, 1996). EI turi įtakos amžius ir įgyta patirtis. Įvairių autorių duomenimis, EI aukščiausią lygį pasiekia sulaukus 40–50 metų, vėliau ima mažėti. Nėra vieningos mokslininkų nuomonės dėl lyties ir EI sąsajos. Taip pat nėra vieningo požiūrio į EI lavinimo galimybes. I. Remeikaitė ir R. Lekavičienė (2002) pabrėžia, kad nepaisant to, jog daugelis mokslininkų skeptiškai vertina EI lavinimo programas, pripažįstama jų reikšmė koreguojant ryškias asmenybės emocines problemas, didinant elgesio adaptavimą ir gerinant psichikos sveikatą.

D. Goleman (1995) teigimu, intelekto koeficientas (IQ) daro įtaką žmogaus sėkmei nuo 4 iki 25 proc. Autorius tai paaiškina taip: tam, kad taptum vadybininku, reikia turėti tam tikrą IQ lygį. Jis reikalingas,

pavyzdžiui, stojant į universitetą, todėl visi vadybininkai turi tam tikrą IQ lygį. Tuo tarpu siekiant karjeros, to jau nebepakanka. Daugelyje tyrimų lyginta, kuo lyderiai „žvaigždės“ skiriasi nuo vadybininkų „vidutinybių“, ir pabrėžti kitokio pobūdžio gebėjimai – emocijų supratimas ir jų valdymas. Kitaip tariant, kuo aukštesnis buvo vadovo rangas, tuo daugiau EI įgūdžių buvo įdėta į jo sėkmės pagrindą. Lyginant aukščiausiojo lygio vadybininkus su „vidutiniokais“, kurie užima tokio pat lygio postus, pasirodė, kad apie 85 proc. jų veiklos efektyvumo skirtumų galima priskirti IQ veiksniams, o ne pažintiniams gebėjimams ar specializacijai. Populiarus net toks posakis: „IQ dėka jūs gaunate darbą, EQ dėka – siekiate savo karjeros“ (Goleman ir kt., 2002).

Įvairių užsienio mokslininkų tyrimais nustatyta, kad vadovų EI pagal visus parametrus yra gerokai aukštesnis nei žmonių, kurie neužima vadovaujamo pozicijų. EI vystosi valdymo veiklos procese, nes valdymas visada susijęs su bendravimu ir siekiu nukreipti žmonių energiją siekti organizacijų tikslų. Kuo aukštesnis vadovo intelektas, tuo didesnis veiklos efektyvumo lygis. Remiantis autoriaus atliktu tyrimu (Ramanauskas, 2012), galima daryti išvadą, kad ryšys tarp įmonių veiklos rodiklių ir vadovų EI yra stiprus. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad EI lygis koreliuoja su valdymo sprendimų priėmimu, didinančiu organizacijos veiklos efektyvumą, pelną ir į organizacijų investuoto vystymo kapitalo pelningumą. Nors pelnas ir nuostoliai yra natūrali ekonominio ciklo dalis, vadovo gebėjimas identifikuoti ir sąmoningai valdyti savo bei kolegų emocijas koreliuoja su veiksmingu sprendimų priėmimu, ypač rizikos ir netikrumo situacijose, į kurias neišvengiamai patenka kiekviena organizacija šiandienos verslo aplinkoje.

Emocinis intelektas apima gebėjimą tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas; gebėjimą pasiekti ir/ arba generuoti jausmus, kai jie gali padėti mąstymo procesui; gebėjimą suprasti emocijas ir emocines žinias; gebėjimą valdyti emocijas, siekiant emocinio ir intelektualinio augimo. Taigi išugdyti emocinės kompetencijos įgūdžiai leidžia vadovams traktuoti savo ir savo pavaldinių emocijas kaip valdymo išteklius ir taip pagerinti veiklos efektyvumą. Galima dar pridurti, kad emocinė kompetencija grindžiama emociniu intelektu.

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad du trečdaliai pagrindinių kompetencijų, kurios būtinos veiksmingai veikiančiam šiandienos lyderiui, priskiriamos emocijų kompetencijų kategorijai. Didieji lyderiai išjudina žmones veiklai per emocijas. Būdamas lyderiu, vadovas gali kreipti savo komandos emocijas. Teigiamai valdant šias emocijas, pavaldiniai dirba entuziastingai ir atskleidžia savo geriausius gebėjimus. Tad siekiant priversti emocinį veiksnį dirbti, būtina aukšta emocinė kompetencija.

Autoriaus aštuoniose paslaugas teikiančiose Lietuvos organizacijose atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad šių įmonių vadovų tiek integruotas EI lygis, tiek pagal atskiras intelekto šakas labai skiriasi. Penkių įmonių vadovų integruotas EI lygis yra vidutinis, likusių įmonių vadovų šis rodiklis yra labai žemas. Analizuojant pavienių EI šakų vertinimo rodiklius matyti, kad visų tirtų įmonių tik emocinis sąmoningumas turi aukštą ir vidutinį įvertinimą (11–15 balų), savo emocijų valdymo ir savimotyvacijos vertinimai pagal įmones labai skiriasi. Empatijos ir kitų žmonių emocijų atpažinimo lygis yra labai žemas (Ramanauskas, 2012). Galima daryti išvadą, kad beveik visų tirtų įmonių vadovų pagrindinės probleminės sritys yra savo emocijų valdymas, savimotyvacija, empatija ir kitų žmonių emocijų atpažinimas.

Šiandienos verslo organizacijoms svarbu, kad vadovai, aukščiausio lygio vadybininkai, būtų emociškai kompetentingi: turėtų išugdytą EI, galėtų valdyti savo emocijas, atpažinti kitų žmonių emocijas ir šiuo pagrindu kurti tarpusavio sąveiką.

R. Aleknaitės-Bieliauskienės (2009) teigimu, Lietuvoje ypač jaučiamas intelektualinio kapitalo ugdymo problemos aktualumas. Svarstoma, kaip išlaikyti nacionalinės ekonomikos konkurencingumą. Valstybės dokumentuose deklaruojama ypatinga regionų vystymo svarba, skirtumų tarp miesto ir kaimo mažinimo galimybių paieškos. Kūrybiškumo, kritinio mąstymo, EI ugdymo svarba akcentuojama kuriant mokymo programas.

2004 m. atlikti „Vilmorus“ suaugusių gyventojų apklausos rezultatai rodo, kad 21,5 proc. apklaustųjų teigė, jog įgyto išsilavinimo nepakanka, jie norėtų mokytis toliau, tačiau neturi tam galimybių ir laiko. Tyrimo išvadose pabrėžiama, kad 70,5 proc. dirbančiųjų ir 95,9 proc. bedarbių Lietuvoje per paskutinį tų metų pusmetį nesimokė jokiose švietimo institucijose (Aleknaitė-Bieliauskienė, 2009). Panaši situacija išlieka ir toliau.

Mokymosi visą gyvenimą problema Lietuvoje ypač aktuali, kaip ir kiekviena ją atskleidžianti mokslinė publikacija (Teresevičienė ir kt., 2006). Mokslininkų teigimu, ši koncepcija per mažai analizuojama. Nediskutuojamas teorinis jos pagrindimas, mokslininkai mažai reflektuoja Statistikos departamento skelbiamus statistikos duomenis. Daugiau dėmesio jie galėtų skirti suaugusiųjų mokymą organizuojančių centrų ir kitų darinių veiklai.

Siekiant nustatyti EI ugdymo mokymų būklę Lietuvoje, pirmiausia straipsnio autorius analizavo EI ugdymo paslaugas teikiančių rinką. Internetiniuose puslapiuose pateikta daugybė įvairiausių EI ugdymo būdų ir šias paslaugas teikiančių konsultantų, seminarų ir pan. Pabrėžiama šių mokymų nauda sprendžiant asmeninio pobūdžio ir su darbu susijusias problemas. Nustatyta, kad Lietuvoje taikomi šie EI ugdymo būdai:

1. Emocinio intelekto lavinimo mokymai. Jų tikslas: 1) suteikti žinių ir suformuoti įgūdžius, kurie leistų adekvačiai ir efektyviai spręsti ne tik gyvenimo iššūkius, bet ir atitinkamai elgtis kasdienėse situacijose; 2) apmokyti technologijų dirbti su savo psichika ir emociju aktyvumu; 3) suformuoti savireguliacijos ir emocinio aktyvumo diferenciacijos įgūdžius, kurie padėtų valdyti savo aktyvumą ir susitelkimą ties dominančia veikla; 4) formuoti praktinius įgūdžius lavinti EI. Mokymų trukmė – 2,5 mėn. (30 užsiėmimų po 3 akad. val., iš viso – ~ 90 akad. val.). Grupės imtis – ne didesnė kaip 12 žmonių. Mokymų kursą sudaro teorinės temos ir praktinių įgūdžių ugdymas.

2. Ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*). Kiekvienoje sesijoje (susitikime) klientas pasirenka pokalbio tikslą, tuo metu ugdančiojo vadovo vaidmuo – įsiklausyti ir klausyti. Tokia sąveika ragina klientą imtis veiksmų. Ugdomasis vadovavimas skatina klientą greičiau siekti savo tikslo, padeda susitelkti ties norimais rezultatais ir atskleidžia daugiau galimų alternatyvų. Didžiausias dėmesys kreipiamas į tikrąją kliento situaciją ir tai, kokius veiksmus jis gali atlikti, kad pasiektų norimą rezultatą.

3. EQ instruktorius, ICF sertifikuotas ugdantysis vadovas. EI lavinimo mokymus ir ugdomojo vadovavimo sesijas veda praktinės psichologijos lektorius.

Taigi šių paslaugų rinkoje siūloma daugybė įvairiausių EI ugdymo būdų, vis dėlto nepavyko rasti ugdymo programų, kurios būtų taikomos emociniam suaugusių žmonių intelektui ugdyti, tad sunku kalbėti apie šių mokymo būdų veiksmingumą.

Tyrimais (Socialinis, 2009) nustatyta, kad mokymuisi įtaką daro daugybė socialinių ir emocinių veiksnių. Pabrėžiama, kad socialinis-emocinis ugdymas organizuojamas taip, kad ugdomieji susiformuotų nuostatas, įgytų žinių, įgūdžių ir kompetencijų, kurios būtinos stiprinti ir išsaugoti psichikos sveikatą. Pagrindinės ugdant įgyjamos kompetencijos: savimonės, savitvardos, socialinio sąmoningumo, bendravimo, atsakingo sprendimo priėmimo.

Pabrėžtina, kad sėkmė lydi tuos, kurie: realiai vertina save ir savo galimybes (savimonė); tinkamai valdo savo jausmus ir kontroliuoja savo elgesį (savitvarda); tiksliai interpretuoja socialinės aplinkos ženklus (socialinis sąmoningumas); veiksmingai sprendžia tarpasmeninius konfliktus (bendravimo gebėjimai); priima tinkamus sprendimus susidūre su kasdieniais sunkumais (atsakingas sprendimų priėmimas).

Kiekvieno verslo sėkmingas funkcionavimas ir plėtra tiesiogiai susiję su vadovo efektyvumu. Manoma, kad vadovo sėkmė priklauso nuo jo intelekto ir patirties, tačiau pastaraisiais metais manoma, kad šių išteklių, siekiant efektyviai valdyti, nebepakanka. Šiuolaikinis pasaulis iš vadovo reikalauja išugdytų atitinkamų valdymo įgūdžių, visų pirma emocinės kompetencijos. Situaciją ypač blogina pasaulinės ekonomikos nuosmukis. Materialinės motyvacijos galimybės yra ribotos ir viskas, kas belieka vadovui, – tai motyvuoti ir įkvėpti darbuotojus pasitelkus nematerialinius, emocinius išteklius.

Siekiant gerinti vadovų valdymo kompetencijas pradėta kurti ir taikyti specialias emocinių kompetencijų ugdymo programas. Valdymo įgūdžių ugdymo programos – tai galimybė vadovams tobulinti savo įgūdžius žmonių valdymo srityje, pasidalinti patirtimi su savo kolegomis vadovais mokymo metu. Skirtingai nuo kitų vadovų mokymo programų, EI ugdymo kursas skirtas ne naujoms žinioms kaupti, bet turimiems valdymo įgūdžiams ugdyti. Mokymų ir individualaus darbo derinys leidžia pasiekti kokybiškai naują valdymo lygį – įgyvendinti tikslus, pagerinti klimatą kolektyve, lengvai ir su malonumu valdyti įmones.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad praktikoje taikomos kompleksinės mokymo programos vadovų EI ugdyti yra veiksmingos ir labai populiarios Vakaruose. Emocinio intelekto ugdymo programą 2010 m. sukūrė Rusijos tarptautinis centras „Consulting. Training. Coaching“ (TC CTC). Ją parengė J. D. Mayer, P. Salovey ir D. R. Caruso (2004) EI matavimo metodikos – testo *MSCEIT V2.0* pagrindu. 2009 m. Rusijos mokslų akademijos (RMA) mokslininkai (Sergienko ir kt., 2009) šį testą išvertė į rusų kalbą. Vėliau abiejų šalių susitarimu gautas sutikimas taisyti šią metodiką. EI ugdymo programa vykdoma jau trejus metus, joje dalyvauja vadovai ir daugelio bendrovių savininkai. Dalyvavimo programoje tikslas – pereiti į aukštesnį valdymo kompetencijos lygį, ugdant valdymo įgūdžius ir EI.

Programos uždaviniai:

- ugdyti asmeninį dalyvių gebėjimą vadovauti žmonėms, ugdant žmonių ir emocinio intelekto valdymo įgūdžius;
- išmokyti dalyvius suprasti ir naudoti savo bei kitų žmonių emocijas kaip valdymo išteklius;
- padidinti komunikacijų valdymo veiksmingumą organizacijoje;
- lavinti dalyvių įgūdžius valdyti savo būklę, išmokyti kompetentingai skirstyti psichologinius ir fizinius išteklius veikloje.

Analizuojant EI ugdymo programos taikymo rezultatus galima daryti išvadą, kad dalyvavimas programoje leidžia vadovams pagerinti klimata kolyte, padidinti darbuotojų motyvaciją ir darbo produktyvumą, iš darbo gauti daugiau malonumo ir įgyvendinti savo tikslus, padidinti asmeninį efektyvumą ir pagerinti gyvenimo kokybę, išlaikyti fizinę sveikatą ir psichologinę gerovę.

Rengdami emocinio intelekto ugdymo programą, TC CTC darbuotojai pirmiausia keletą metų rinko ir analizavo užsienio mokslininkų šiuo klausimu atliktus tyrimus. Ieškota reikalingos medžiagos, ji verčiama, analizuojama, grupuojama, apibendrinama ir t. t. Per šį laiką kaip grybai po lietaus rinkoje pradėjo dygti programos, siūlančios ugdyti EI. Jos, remiantis šios srities mokslininkų nuomone, geriausiu atveju buvo grindžiamos D. Goleman metodu, bet dauguma jų – tik skambiu žodžių junginiu „emocinis intelektas“. Programų nepagrįstumą patvirtino ir 2010 m. TC CTC (Одинцова, 2006; Панкова, 2010) verslo švietimo rinkos tyrimo autoriaus atlikta analizė. Pagrindinis klausimas, apskritai įmanoma ugdyti žmogaus EI ar jis yra įgimtas, vis dar liko neatsakytas.

Taigi ieškant organizacijų vadovų EI ugdymo problemos sprendimo, toliau analizuoti teorinių ir empirinių EI ugdymo tyrimų rezultatai. Nustatyta, kad programoje dalyvavusių vadovų EI buvo gerokai aukštesnis, palyginus su nedalyvavusiais šiuose mokymuose.

J. D. Mayer, P. Salovey ir D. R. Caruso (2000) atlikti tyrimai (sudarytos 3 eksperimentinės grupės) taip pat patvirtina, kad vadovų, dalyvavusių mokymuose, emocinio intelekto koeficientas (EQ) buvo gerokai aukštesnis nei tų, kurie mokymuose nedalyvavo.

Autoriaus atlikto teorinio ir empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad socialiniai ir emociniai darbuotojų poreikiai yra vienodai svarbūs jų darbo efektyvumui, kaip ir materialiniai. Taip pat pastebėta, kad kuo didesnis vadovo susidomėjimas ir noras dalyvauti sprendžiant savo pavaldinių problemas, tuo didesnis yra darbuotojų pasitenkinimas savo darbu. Šie pastebėjimai padėjo atrinkti vadovų mokymų programas, skirtas jų socialinei ir emocinei kompetencijai ugdyti.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tyrimo prielaida, jog padidinti asmenybės EI lygį galima organizuojant tikslinius mokymus, patvirtinta, remiantis atliktų teorinių ir empirinių tyrimų analizės rezultatais.

2. Empirinio tyrimo rezultatai

Tirtų įmonių vadovų integruoto EI ir pagal atskiras jo skales lygiai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Vadovų integruoto emocinio intelekto ir pagal atskiras jo skales lygiai

| Rodikliai | Vertinimas balais | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Įmonė A | Įmonė B | Įmonė C | Įmonė D | Įmonė E | Įmonė F | Įmonė G | Įmonė H |
| Emocinis sąmoningumas | 14 | 11 | 10 | 15 | 15 | 11 | 11 | 12 |
| Savo emocijų valdymas | 14 | 8 | 1 | -4 | 13 | 7 | 7 | 3 |
| Savimotyvacija | 16 | 7 | 0 | 6 | 18 | 11 | 13 | 10 |
| Empatija | 4 | -2 | 0 | 13 | 8 | 13 | -5 | 9 |
| Kitų žmonių emocijų atpažinimas | -3 | 1 | 4 | 10 | 7 | 13 | -3 | 7 |
| Integruotas lygis | 45 | 24 | 15 | 40 | 61 | 55 | 23 | 41 |

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atlikto empirinio tyrimo duomenimis

Gauti rezultatai rodo, kad tirtų įmonių vadovų tiek integruotas EI lygis, tiek pagal atskiras intelekto šakas labai skiriasi. Penkių įmonių (A, D, E, F ir H) vadovų integruotas EI lygis yra vidutinis, o B, C ir G įmonių vadovų šis rodiklis yra labai žemas. Analizuojant konkrečių EI šakų vertinimo rodiklius matyti, kad visų tirtų įmonių emocinis sąmoningumas įvertintas aukštai ir vidutiniškai (11–15 balų), savo emocijų valdymo ir savimotyvacijos vertinimai pagal įmones labai skiriasi. Empatijos ir kitų žmonių emocijų atpažinimo lygis, išskyrus D, E ir F įmonių vadovus, yra labai žemas. Galima daryti išvadą, kad beveik visų tirtų įmonių vadovų pagrindinės probleminės sritys yra savo emocijų valdymas, savimotyvacija, empatija ir kitų žmonių emocijų atpažinimas.

Remiantis teorinio tyrimo analize, EI lygio poreikiui patenkinti siūloma taikyti programą, kurią sudaro 4 moduliai (2 lentelė).

2 lentelė. Emocinio intelekto ugdymo programos struktūra

| Mokymų pakopa | Pakopos turinys |
|--|---|
| Bazinė pakopa | Džinas, kuris visada su jumis. EI versle. Mokymo programa prasideda dalyvių testavimu pagal MSCEIT (<i>Mayer-Salovey-Caruso</i> EI testai) testą dalyvio EI lygiui nustatyti. Testo rezultatus dalyvis gauna mokymo dienos pabaigoje. Pateikiami 4 matmenų įverčiai su EI ir potencialių augimo zonų aprašymu |
| 1 pakopa. EI ir savo gyvenimo valdymas | Pagrindinis įgūdis, kuriuo grindžiamas emocijų valdymas, – tai savo emocijų įsisąmoninimas ir kitų žmonių emocijų atpažinimas. Šiam mokėjimui (mokymuisi) skirtas pirmas programos modulis. 1 pakopos technikos: greita savo ir kitų žmonių emocijų diagnostika; savo emocijų pasireiškimo suvokimas; tikslus emocinės būsenos perdavimas; jausmų verbalizacijos technikos, emocijų modeliavimas; emocijų atpažinimas, neverbalinė emocijų raiška, informuojama apie emocijas, supažindinama su emocinės įtampos mažinimo technikomis. Nagrinėjamos praktinės derybų situacijos, susirinkimų vedimas, sąveika su kitais žmonėmis, emocijų suvokimas ir identifikavimas. Šiame mokymo etape ypač pozityvus Sedono metodas |
| 2 pakopa. EI, kaip sudėtingų verslo komunikacijų ir asmeninių santykių situacijų sprendimo, instrumentas | Antrasis programos etapas skirtas parengti klausytoją kaip sėkmingą, galingą dirigentą virtuozą. Šiame etape išmokstama: <ul style="list-style-type: none"> • spręsti konfliktines situacijas, ginčų sprendimo (kol jie netapo rimta problema) metodologijos; • kaip smegenys supranta ir interpretuoja sprendimus, kokių emocijų tuo metu kyla; • kaip reaguoti į neigimus ir kaip su jais tvarkytis; • kaip išnaudoti baimę: kada ji gali būti naudinga; baimės įtaka verslo komunikacijoms; darbas su baime. Vienas tinkamiausių šio programos etapo užduotims spręsti būtų Larry Nims <i>Be Set Free Fast (BSFF)</i> metodas |

| Mokymų pakopa | Pakopos turinys |
|---|--|
| 3 pakopa. EI išteklių sustiprinimas, taikant Eriksono technikas | 3 pakopos pagrindas – suprasti žmonių poveikio vienas kitam techniką, mokėti įvertinti tokio poveikio efektyvumą ar neefektyvumą. Efektyvūs šiame etape metodai: <i>Emotional Freedom Technique (EFT)</i> ir PEAT – Z. Slavinskio metodas |
| 4 pakopa. Išvyka. Įtraukimas į komandos darbą per kiekvieno individo EI (1 +1 = 11). EI ir kūrybinis mąstymas – naujų idėjų kūrimas | Mes suprantame ir ugdome: <ul style="list-style-type: none"> • kūrybiškumą: emocijos, kurios turi įtakos mąstymo produktyvumui; kuo ir kada naudingos neigiamos emocijos; kokiais atvejais svarbios teigiamos emocijos; • efektyvų mąstymą: kaip padidinti mąstymo efektyvumą; kaip kyla idėjų; idėjų centro valdymo pultas; • pozityvų mąstymą: geros nuotaikos algoritmai; šiame mokymų etape efektyvu taikyti laiško (dienoraščio rašymo) ir meditacijos, kaip pasyvios savo minčių stebėsenos, metodus |

Pastaba: po kiekvieno modulio pateikiamas tam tikras uždavinys praktiniams įgūdžiams ugdyti.

Šaltinis: adaptuota autoriaus, remiantis: Mayer, Salovey, Caruso, 2004; TC CTC (Одинцова, 2006; Панкова, 2010)

Programa parengta, remiantis EI koncepcijos pradininkų J. D. Mayer, P. Salovey ir D. R. Caruso (2004) ir TC CTC (Одинцова, 2006; Панкова, 2010) moksliniais tyrimais. Ją sudaro 5 pakopos, kad nuosekliai ir sistemingai būtų didinamas dalyvių EI ugdymo lygis. Mokymų trukmė – 6 mėn. Intervalas tarp modulių – 1,5 mėn. Kiekvieno modulio trukmė – 3 dienos. Kiekvienas modulis skirtas vienai EI skalei ugdyti. Programos pakopose ugdomi visi EI komponentai, be to, kiekviena pakopa specializuojasi tam tikrų gebėjimų grupėje. Programos temos, tokios kaip konfliktai, derybų situacijos, sąveika su darbuotojais, partneriais, klientais ir pan., nagrinėjamos visuose moduluose ir kiekvienas modulis papildomas šių situacijų sprendimo technika.

Programoje taikomi naujausi inovatyvūs mokymo metodai, kurie įrodė savo veiksmingumą teoriškai ir praktiškai: mokymai, įvairūs pratimai, dalykiniai žaidimai, interaktyvios paskaitos, konsultavimas „klausimas-atsakymas“, situaciniai „case“, „mind-mapping“ – mentaliniai žemėlapiai, įvairūs individualaus darbo su naujomis idėjomis metodai, inovacijų, projektų grupinio rengimo technikos, grupinės diskusijos, profesinės refleksijos.

Programos įgyvendinimo formatas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Programos įgyvendinimo formatas

| Trijų dienų pratybos | 3 dienos (24 val.) |
|---|--------------------|
| <i>Supervizijos</i> Supervizijose dalyviai aptaria įgytų žinių ir įgūdžių pritaikymą realiomis sąlygomis – savo darbe ir kasdiniame gyvenime, aptaria išskylančius sunkumus, ieško bendrų sprendimų | 3 val. |
| <i>Individualios konsultacijos (mokymai)</i> Su kiekvienu vadovu, kuris siekia veiksmingai ugdyti EI, būtina dirbti individualiai, todėl į programą įtrauktos 4 individualaus darbo su kiekvienu dalyviu sesijos | 1 val. |
| <i>Savarankiškas individualus darbas</i> Kiekvienas dalyvis dirba savarankiškai, tai apima įvairių saviugdų užduočių sprendinius, valdymo efektyvumo didinimo plano rengimą | 5–20 val. |
| Iš viso | 33–48 val. |
| Iš jų auditorinis darbas | 28 val. |
| Savarankiškas | 5–20 val. |

Šaltinis: adaptuota autoriaus, remiantis: Mayer, Salovey, Caruso, 2004; TC CTC (Одинцова, 2006; Панкова, 2010)

Kontrolės forma. Mokymai užbaigiami įgytų žinių ir įgūdžių praktinėje profesinėje veikloje įgyvendinimo projekto gynimu. Kontrolės metodas – grupinis vertinimas.

Rezultatai: programos dalyviai pasiekia naują poveikio žmonėms lygį, harmonizuodami savo emocijas, suprasdami kitų žmonių emocijų mechanizmus, šias žinias panaudodami versle, šeimoje, tobulėjant profesinėje ir karjeros srityje. Įgyti įgūdžiai išlieka ilgą laiką.

Labai svarbia EI ugdymo programos įgyvendinimo sąlyga laikomas nuolatinis nuoseklus vadovavimas. Programai įgyvendinti būtinos šios keturios sąlygos: nuoseklumas, aktyvumas, kryptingumas, įsigilinimas (4 lentelė).

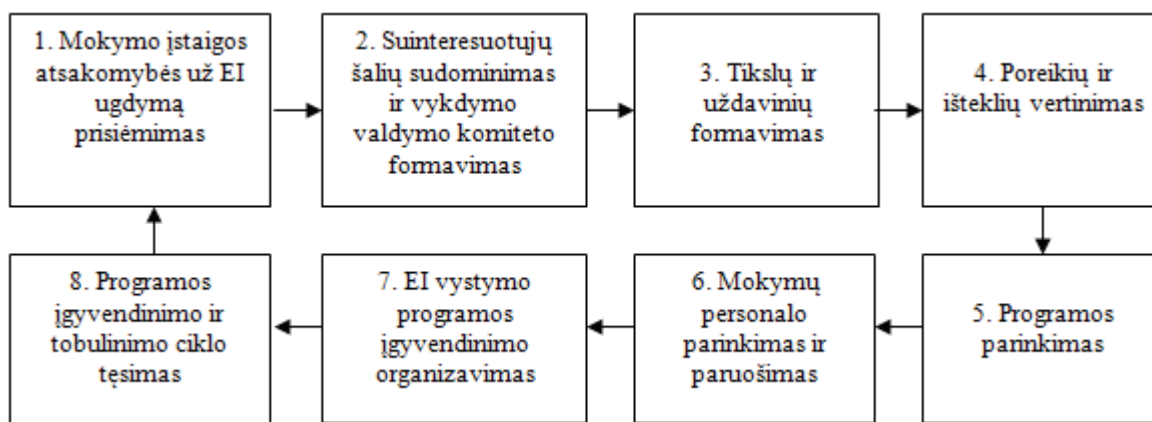
4 lentelė. Emocinio intelekto ugdymo programos įgyvendinimo sąlygos

| Programos įgyvendinimo sąlygos | Apibūdinimas |
|--------------------------------|---|
| Nuoseklumas | Programa turi būti įgyvendinama nuosekliai, siekiant žingsnis po žingsnio ugdyti emocines kompetencijas |
| Aktyvumas | Taikytinos aktyvios intelekto ugdymo formos, pavyzdžiui: dalykiniai žaidimai, elgesio kartojimas gaunant grįžtamosios informacijos |
| Kryptingumas | Turi būti skiriama pakankamai laiko kiekvienai EI šakai ugdyti |
| Įsigilinimas | Ugdomi emocijų atpažinimo ir valdymo gebėjimai |
| Programos vykdytojai | Pagrindiniai programos įgyvendintojai turėtų būti, pvz., aukštosios mokyklos, konsultacinės tarnybos |
| Programos trukmė | EI ugdymo mokymų trukmė turėtų būti ne trumpesnė kaip 6 mėn., organizuojama 5 pakopomis. Intervalas tarp modulių – 1,5 mėn. Kiekvieno modulio trukmė – 3 dienos |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tik laikantis visų įgyvendinimo sąlygų galima tikėtis gerų rezultatų optimaliu laiku ir mažiausiomis laiko sąnaudomis.

Rekomenduojami EI ugdymo programos įgyvendinimo etapai pavaizduoti 1 paveiksle.

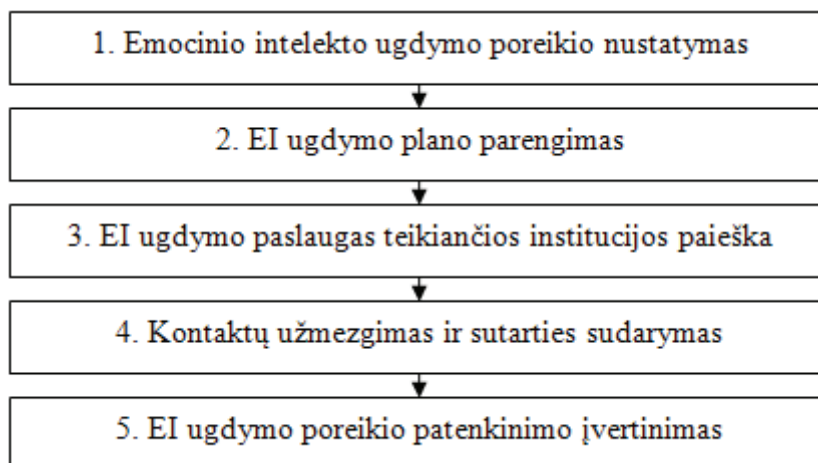


1 pav. Emocinio intelekto ugdymo programos įgyvendinimo etapai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

EI ugdymo programa yra kompleksinė siekiant pakelti EI lygį, ugdomos ir kitos valdymo kompetencijos, kurios šiame etape būtinos vadovams ir lyderiams (lyderiavimo, komunikavimo ir motyvavimo, komandos formavimo, valdymo ir kiti įgūdžiai). Tad programos įgyvendinimo efektyvumui užtikrinti būtina nuosekliai laikytis visų jos įgyvendinimo etapų.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatyta, kad visų tirtų organizacijų vadovų mažiausiai išugdytos yra emocijų valdymo, savimotyvacijos, empatijos ir kitų žmonių emocijų atpažinimo kompetencijos (žr. 1 lentelę), kurios svarbiausios beveik visiems įmonių veiklos efektyvumo rodikliams (Ramanauskas, 2012). Tai reiškia, kad šių EI kompetencijų ugdymas yra būtinas. Įmonių vadovų emociniam intelektui ugdyti rekomenduojama organizacinė schema pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Rekomenduojama vadovų emocinio intelekto ugdymo organizacinė schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pirmajame etape – EI ugdymo poreikio nustatymas – apibrėžiami veiksniai, lemiantys organizacijos vadovo efektyvų valdymą, preliminariai nustatomas šių veiksnių panaudojimo organizacijoje lygis, apibrėžiamos vadovo valdymo kompetencijų ugdymo galimybės. Toliau rengiamas EI ugdymo planas, kur numatomas laikas, skiriamas vadovo EI ugdyti, atsižvelgiant į vadovo darbo įtemptumo laikotarpius. Be to, šiame etape apsvarstomas išteklių poreikis ir jų šaltinis. Kitas žingsnis – surasti organizaciją arba specialistų, kurie galėtų pasiūlyti labiausiai poreikius atitinkančią EI ugdymo programą, užmegzti su jais ryšius, suderinti mokymų laiką. Kad mokymai būtų kuo efektyvesni, siūloma atsižvelgti į veiksnius, darančius didžiausią įtaką ugdytinoms EI kompetencijoms (5 lentelė).

5 lentelė. Individo emocinio intelekto lygį lemiančios savybės ir gebėjimai

| EI skalės | Veiksniai |
|---------------------------------|--|
| Emocinis sąmoningumas | Individo jausmai, interesai, vertybės, prireikus, gebėjimas ieškoti pagalbos |
| Savo emocijų valdymas | Gebėjimas kontroliuoti jausmus, valdyti stresą, tvardyti impulsus, ištvermingumas 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 jų jausmus, gebėjimas spręsti kitų problemas |
| Kitų žmonių emocijų atpažinimas | Gebėjimas kurti ir palaikyti sveikus, pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius, spręsti tarpasmeninius konfliktus |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nustačius vadovo EI ir jo lygį lemiančius veiksnius, galima preliminariai nustatyti tobulintinas EI skales. Tai leistų, vykstant mokymams, daugiau dėmesio skirti tiems veiksniams, kurie turi įtakos ugdytinai EI skalei.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad EI nėra įgimtas, taigi jį galima ugdyti. Tam parengta ne viena programa, rekomenduojama taikyti siekiant įmonių tikslų ir efektyvesnių veiklos rezultatų. Vadovų EI ugdymo poreikiui patenkinti siūloma taikyti programą, parengtą remiantis EI koncepcijos pradininkų J. D. Mayer, P. Salovey ir D. R. Caruso (2004), TC CTC (Одинцова, 2006; Панкова, 2010) moksliniais tyrimais. Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad mokymų programoje dalyvavusiųjų EI buvo gerokai aukštesnis palyginti su tais, kurie nedalyvavo mokymuose.

Išvados

Profesinė organizacijų vadovų veikla pasižymi didele emocine įtampa, kurią sukelia didelė atsakomybė, intensyvūs tarpasmeniniai santykiai. Emocionalumas dažnai vertinamas kaip profesinių klaidų priežastis, priimamų sprendimų kokybės ir veiklos efektyvumo apskritai mažinimo veiksnys. EI yra vienas svarbių veiksmingo valdymo veiksnių tuose šios veiklos aspektuose, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais.

EI yra išugdomas ir genetiškai nepaveldimas. Jam įtakos turi amžius ir įgyta patirtis. Įvairių autorių duomenimis, EI aukščiausią lygį pasiekia sulaukus 40–50 metų, vėliau ima mažėti. EI galima taip apibrėžti: tai asmenybės gebėjimas atpažinti savo paties ir kitų žmonių jausmus, savęs motyvavimas, tinkamas savęs bei savo santykių emocijų valdymas.

Emocijos ir emociniai santykiai turi energetinę, vertybinę, informacinę ir motyvacinę reikšmę, todėl jie gali būti traktuojami kaip ištekliai. Tam, kad šie ištekliai veiktų, reikia juos valdyti ir ugdyti. Socialiniai ir emociniai darbuotojų poreikiai jų darbo efektyvumui tiek pat svarbūs kaip ir materialiniai.

Empiriniam tyrimui pasirinkti aštuonių paslaugas teikiančių Lietuvos įmonių (logistikos, farmacijos, degalinių tinklo ir informacinių technologijų) vadovai. Vadovų emocinio intelekto lygiui (EQ) nustatyti taikyta J. N. Hollo metodika. Tirtų įmonių vadovų tiek integruotas EI lygis, tiek EI lygis pagal konkrečias intelekto skales labai skiriasi. Penkiose iš aštuonių įmonių integruotas vadovų EI lygis nustatytas vidutinis, likusiose trijose – labai žemas.

Remiantis atlikto teorinio ir empirinio tyrimo rezultatų analize, organizacijų vadovų EI ugdyti rekomenduojama programa, susidedanti iš 5 pakopų ir parengta taip, kad nuosekliai ir sistemingai būtų didinamas programos dalyvių EI lygis. Programos pakopose ugdomi visi EI komponentai, kiekviena pakopa specializuojasi tam tikrų gebėjimų grupėje. Programa yra kompleksinė: keliant EI lygį, ugdomos ir kitos valdymo kompetencijos, šiame etape būtinos vadovams ir lyderiams (lyderiavimo, komunikavimo ir motyvavimo įgūdžiai, komandos formavimo ir valdymo, kt.). Siekiant užtikrinti programos įgyvendinimo veiksmingumą, būtina nuosekliai laikytis visų įgyvendinimo etapų.

Nustatyta, kad mokymai pagal rekomenduojamą programą leidžia per šešis mėnesius pasiekti kokybiškai naują valdymo lygį – greičiau pasiekti tikslus, pagerinti kolektyvo atmosferą, padidinti darbuotojų motyvaciją ir darbo produktyvumą, patirti iš darbo daugiau malonumo, padidinti asmeninį veiksmingumą ir pagerinti gyvenimo kokybę, išlaikyti fizinę sveikatą ir psichologinę gerovę. Tyrimo prielaida, kad padidinti asmenybės EI lygį galima organizuojant tikslinius mokymus, pasitvirtino, remiantis atliktų teorinių ir empirinių tyrimų analizės rezultatais.

Daroma prielaida, kad tyrimui pasirinktas objektas – paslaugų įmonių vadovų EI – pasižymi visomis ir kitoms ūkio šakoms būdingomis problemomis. Ateityje planuojama patikrinti EI ir veiklos efektyvumo rodiklių tarpusavio ryšį kitų ūkio sektorių organizacijose.

Literatūra

- Aleknaitė-Bieliauskienė, R. (2009). Lietuvos suaugusiųjų ugdymo sistemos ypatumai. *Socialinis darbas*, Nr. 8(1), p. 86–96.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In: R. Bar-On, J. D. A. Parker (eds.). *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourey, J., Miller, A. (2001). Do You Know What Your Emotional IQ is? (Cover story). *Public Management (US)*, Vol. 83, Issue 9, p. 4–10.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (2003). *Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti svarbesnis nei IQ*. Vilnius: Presvika.
- Hall, J. N. (2005). Emocinio intelekto lygio nustatymo metodika. Prieiga internetu: <<http://insunrise.ru/booklets/n.hall-eq%20questionarry.pdf>> [žiūrėta 2012 09 07].

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, p. 53–79.
- Kulvinskienė, V. R., Bandzienė, A. (2008). Streso darbe ekonominis kontekstas. *Ekonomika*, Nr. 82, p. 75–90.
- Demjanova, V. (2010). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Prieiga internetu: <<http://www.slideshare.net/TimeForLeaders/vilija-demjanova-lyderyst-kaip-vadovauti-pasitelkiant-emocin-intelekt>> [žiūrėta 2012 09 17].
- Lekavičienė, R., Remeikaitė, I. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema. *Psichologija*, Nr. 26, p. 54–65.
- Lekavičienė, R., Remeikaitė, I. (2004). The Relationship between Employees' Emotional Intelligence and Socio-Psychological Climate in Information Technology Organizations. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (45), p. 95–102.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In: R. J. Sternberg (ed.). *Handbook of Intelligence*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, No. 15(3), p. 197–210.
- Maslach, C. (2000). Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej. Kn.: H. Sęk (red.). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny. Mechanizmy. Zapobieganie*. Warszawa: PWN.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). *Emotional intelligence and effective leadership*, Emerald 22. Prieiga internetu: <http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=1410592&show=html> [žiūrėta 2012 10 15].
- Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis. *Management theory and studies for rural business and infrastructure developme*, No. 5 (34), p. 180–187.
- Socialinis emocinis ugdymas. Kas tai? Kuo gali mums padėti? (2009). Prieiga internetu: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Sv_prob10_Socialinis%20emocinis%20ugdymas.pdf [žiūrėta 2012 11 02].
- Schulte, S. (1996). Modelfloskel. *Emotionale Intelligenz. Psychology Heute*, No. 8, p. 10–12.
- Teresevičienė, M., Zuzevičiūtė, V. ir kt. (2006). Suaugusiųjų mokymasis Lietuvoje: aprėptis, pioreikiai ir pasiūla. *Andragogų praktikų testinio kvalifikacijos tobulinimo modelio sukūrimas ir įgyvendinimas*. Kaunas.
- Župerkienė, E., Žilinskas, V. J. (2008). Analysis of Factors Motivating the Managers' Career. *Engineering Economics*, No. 2, p. 85–93.
- Župerkienė, E. (2009). Vadovų gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą. *Verslas, vadyba ir studijos*. Vilnius: VGTU.
- Žvirdauskas, D., Jucevičienė, P. (2004). School Principal as a Leader in the Evaluations Performed by the School Community: The Search for the Prevailing Theory of Leadership. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(45). Prieiga internetu: <http://archive.minfolit.lt/arch/9501/9947.pdf> [žiūrėta 2013 03 12].
- Одинцова, В. В. (2006). *Психометрический анализ методики «Эмоциональный интеллект-2»*. Электронный ресурс: HR-Лаборатория Human Technologies: сайт. URL: <http://www.ht.ru/tests/bank/annrtf/emi2.php> [žiūrėta 2012 10 09].
- Панкова, Т. А. (2010). *Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя*. Психологические исследования: научный электронный журнал, № 2 (10). URL: <http://psystudy.ru> [žiūrėta 2012 09 12].
- Панкова, Т. А. (2010). *Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя*. Психологические исследования: научный электронный журнал, № 2 (10). URL: <http://psystudy.ru> [žiūrėta 2012 09 12].
- Снесарева, Е. В., Скриптунова, Е. М. (2007). *Развитие эмоционального интеллекта руководителя для совершенствования управления в бизнесе*. Менеджмент сегодня. № 6(42). <http://quality.petrsu.ru/files/file/file/217.pdf> [žiūrėta 2013 02 12].

ORGANIZATION MANAGER EMOTIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

KAROLIS RAMANAUSKAS
Vytautas Magnus University (Lithuania)

Summary

Emotional intelligence (EI) is one of the most important factor in an effective management (according to this activity's aspects which are directly related to interpersonal relationships. EI importance analysis

is particularly relevant in terms of a leadership phenomenon. Various management functions' efficiency is related to a realisation of a leadership potential. According to this field scientists, a manager's emotional intelligence is one of the most important aspects of his / her leadership profile. These skills' development can considerably improve specialists' professional activity's efficiency (talking about management). The research aim is to analyze managers' EI and its structural elements, to determine development possibilities, and to design managers' EI training decisions and their implementation means. To reach the aim of the paper at the theoretical level there is performed a scientific literature analysis, generalization and comparison. For an empirical research of managers' EI training opportunities and a design of decisions there has been used qualitative and quantitative analysis methods. To form managers' EI training program and an organization's phases there has been applied graphic representation. Based on a research there has been formulated solutions for a management of emotional intelligence in order to improve operational efficiency for organizations, a management of emotional intelligence training program and defined implementation procedures.

KEY WORDS: *intelligence, emotional intelligence, intellectual training, emotional intelligence training assumptions.*

JEL CODES: O150, M120, M530.