

## ORGANIZACINĖS KULTŪROS SUVOKIMAS VADOVO EMOCINIO INTELEKTO KONTEKSTE

INGA GUDONYTĖ<sup>1</sup>, ALBINAS MARČINSKAS<sup>2</sup>

Vilniaus universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Šiame straipsnyje analizuojamas paskirų organizacinės kultūros charakteristikų suvokimas (pozityvus vertinimas), atsižvelgiant į padalinio vadovo emocinį intelektą. Pripažįstant, kad organizacijos išskirtinumui konkurencinėje aplinkoje reikšmingos įtakos turi jos organizacinė kultūra, svarbu tinkamai išnaudoti visų galimų veiksnių poveikį, tarp kurių įvardytinas ir vadovo emocinis intelektas. Straipsnio koncepcija remiasi esamos ir suvokiamos organizacinės kultūros išskyrimu: objektyvi (egzistuojanti, matoma) ir subjektyvi (suvokiama, nematoma). Atliktas empirinis tyrimas (anketinė apklausa) leidžia teigti, kad tarp vadovų emocinio intelekto ir organizacinės kultūros pozityvaus vertinimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad aukštas vadovo emocinio intelekto lygis gali būti vienas iš veiksnių, nulemiančių didesnę darbuotojų asmeninės iniciatyvos laisvę, organizacijos ir darbuotojų asmeninių tikslų suderinimą, stipresnį vadovo paramos ir identiškumo jausmą bei darbuotojų pasitenkinimą atlygio sistema.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacinė kultūra, emocinis intelektas, suvokimas.*

JEL KLASIFIKACIJA: 0150, M120

### Įvadas

Išgyvename kardinalių globalinių pokyčių procesą, kuriam būdinga prasidedanti robotų civilizacijos era, didėjantys migracijos srautai, nuolatinė akistata su sisteminiais rinkų pokyčiais, pagaliau į darbo rinką vis plačiau įžengianti vadinamoji Z karta. Visa tai suformuoja vadybos mokslui naujo turinio socialinį užsakyką – ieškoti būdų, kaip organizacijoms, valstybėms išsaugoti ar/ir padidinti savo konkurencinį pranašumą. Atkreipkime dėmesį į tai, kad šiame nuolat didėjančių įtampų pasaulyje prioritetas tenka ne ekonominio turinio instrumentui. Todėl neatsitiktinai vadybos mokslinių tyrimų lauke kiek labiau išsiskyrė vadovų emocinio intelekto ir organizacinės kultūros problematika. Tačiau pažymėtina, kad vis dar ieškoma universalesnio emocinio intelekto sampratos ir jo struktūrizacijos varianto (Goleman, 1995; Mayer, Solovey, 1997; Bar-On, 2000; Mayer, Solovey, Caruso, 2000; Mayer, Solovey, Caruso, 2004). Apibrėžtos akademinės paieškos šiuo klausimu vykdomos ir Lietuvos vadybos mokslo pasaulyje (Lekavičienė, Remeikaitė, 2002; Lekavičienė, Remeikaitė, 2004; Bagdonas, 2012; Ramanauskas, 2012; 2013 ir kt.). Lygia greta ieškoma ir emocinio intelekto naudos, praktinio pritaikymo galimybių (Barling, Slater, Kelloway, 2000; Bourey, Miller, 2001; Lekavičienė, Remeikaitė, 2004; Butler, Chinowsky, 2006; Roy, Fillee, de Timary, 2007; Mikolajczak, Luminet, 2008; Berrocal, Cabello, Castilo, Extremera, 2012; Šimanskienė, Ramanauskas, 2014; Trinidad Sanchez-

<sup>1</sup> Inga Gudonytė – vadybos krypties magistrė, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacinė kultūra, emocinis intelektas  
El. paštas: ingagudonyte@gmail.com

<sup>2</sup> Albinas Marčinskas – prof. habil. dr., Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra. Moksliniai interesai: strateginis valdymas, lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, emocinis intelektas  
El. paštas: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

Nunez, Patti, Holzer, 2015; Waqas Chughtai, Latter, 2015; Sergio, Dungca, Ormita, 2015; Alfonso, Zenasni, Hodzic, Ripoll, 2016 ir kt.). Be to, manytina, kad neužbaigta ir emocinio intelekto matavimo modelio bei procedūrų paieška (Petrides, Furnham, Frederickson, 2004; Petrides, 2011; Shao, Doucet, Caruso, 2014 ir kt.).

Organizacinės kultūros puoselėjimo, stiprinimo argumentai išties neapsiriboja vien konkrečios organizacijos interesais. Kaip teigia L. Šimanskienė ir L. Sandu (2013), organizacinės kultūros vystymas gali didinti ir regionų konkurencingumą. Pastaroji mintis ypač svarbi Lietuvai, nesugebančiai įveikti emigracijos mastų, kurios viena iš reikšmingų priežasčių yra nepakankamas darbuotojo pripažinimas mūsų organizacijose.

Organizacinės kultūros tyrimų raidą apima kelios kryptys. Pirmoji siejama su *organizacinės kultūros* sąvokos apibrėžtumu (Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982; Shein, 1985; Schneider, Reichers, 1980; Schein, 1992; Demison, 1996; Jucevičienė, 2000; Šimanskienė, 2002; Grundey, 2008; Jafri, Dem, Choden, 2016 ir kt.). Antroji – su organizacinės kultūros naudingumo kriterijų paieška, tai apibendrintai pateikta L. Šimanskienės ir L. Sandu (2013) publikacijoje. Trečioji siejama su organizacinės kultūros elementų ir lygmenų struktūravimo paieška, kas apibendrintai atskleidžiama S. Staniulienės, D. Dilienės (2014) publikacijoje. Ketvirtoji savo ruožtu sietina su organizacinės kultūros vertinimu.

Mokslinio tyrimo problema. Organizacinės kultūros formavimo procese vadovas vaidina svarbų vaidmenį: nustato organizacinės kultūros vystymo prioritetus, inicijuoja ir įgyvendina būtinas tam priemones. Tačiau pats organizacinės kultūros kaitos procesas dar nereiškia, kad su tuo siejami organizacijos tikslai jau pasiekti. Organizacinės kultūros pokyčių naudingumą lemia tai, kaip realiai pavaldiniai suvokia ir pripažįsta organizacinės kultūros pokyčius. Vienareikšmio atsakymo į klausimą, kas gi nulemia organizacinės kultūros suvokimą, pripažinimą, deja, nėra. Be to, kad organizacinės kultūros suvokimą, pripažinimą nulemia pavaldinių poreikiai ir lūkesčiai, lemia ir vadovo emocinė kompetencija. Pastaroji nustato ir lemia pristatomo mokslinio tyrimo problemą.

Straipsnio tikslas: atskleisti, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacinės kultūros charakteristikas, atsižvelgiant į tiesioginio vadovo emocinį intelektą.

Tyrimo uždaviniai:

- teoriškai apibrėžti esamos ir suvokiamos organizacinės kultūros ribas;
- atskleisti, kaip darbuotojai suvokia (pripažįsta) organizacinės kultūros charakteristikas, atsižvelgdami į tiesioginio vadovo emocinį intelektą.

Tyrimo metodika. Tyrimo modelį sudaro trys dedamosios: 1) paskirų tyrimui pasirinktos organizacijos departamentų vadovų emocinio intelekto matavimas; 2) paskirų organizacijos departamentų darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų suvokimo (pripažinimo) matavimas; 3) darbuotojų nuomonių apie jų tiesioginių vadovų emocinį intelektą ir pastangų puoselėjant organizacinę kultūrą išaiškinimas.

Tyrimo metodai. Teorinės analizės lygmeniu atlikta mokslinės literatūros šaltinių sisteminė lyginamoji apžvalga, teorinėms nuostatoms pagrįsti taikomas interpretacijos metodas. Pasirinktos organizacijos departamentų vadovų emociniam intelektui matuoti taikytas testavimas. Darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų suvokimo tyrimui – anketinė apklausa. Vadovų emocinio intelekto testą sudaro penki teiginių blokai, apibūdinantys savivoką, savireguliaciją, motyvaciją, empatiją ir socialinius įgūdžius. Savo ruožtu organizacinės kultūros charakteristikoms suvokti pateikiama dešimt elementų: asmeninė iniciatyva, rizikos tolerancija, kryptingumas, integracijos laipsnis, vadovų parama, kontrolė, identiškumas, atlygio sistema, konfliktų tolerancija, bendravimas. Tyrimas atliktas informacinių technologijų bendrovėje. Iš 127 UAB darbuotojų tinkamai pavyko apklausti 11 vadovų ir 52 pavaldinius.

Tyrimo formuluojamos keturios hipotezės: 1) organizacinės kultūros charakteristikų suvokimas reikšmingai skiriasi pagal veiklos profilį; 2) jaunesnio amžiaus darbuotojai pozityviau suvokia organizacinės kultūros charakteristikas; 3) ilgesnis darbo stažas nulemia pozityvesnį organizacinės kultūros charakteristikų suvokimą; 4) pozityvesniam organizacinės kultūros charakteristikų suvokimui įtaką daro vadovų emocinis intelektas.

## 1. Tyrimo teorinės prielaidos

Siekiant numatyto tyrimo tikslo būtina teoriškai korektiškai apibrėžti tris dalykus. Pirmasis sietinas su emocinio intelekto galimos naudos sisteminė interpretacija. Antrasis – su organizacinės kultūros, kaip suvokimo objekto, teorine interpretacija. Trečiasis leistų atriboti esamą ir suvokiamą organizacinę kultūrą.

### 1.1. Emocinio intelekto potencialios naudos sisteminė interpretacija

Bene labiausiai emocinio intelekto teoriją išpopuliarinusio D. Golemano nuomone, emocinio intelekto trūkumas yra pagrindinė įmonių nuostolių priežastis, o jei emocinis intelektas tampa nevaldomas, įmonė gali būti pasmerkta žlugti (Goleman, 2009: 176). Be to, autorius teigė, kad profesinės kompetencijos, paremtos emociniu intelektu, gerokai pranašesnės nei intelektiniai ar technologiniai gebėjimai. Todėl emocinį intelektą, kaip lemiamą efektyvumo kriterijų, jis siūlo taikyti organizacijų vadovams ir lyderiams (Goleman, 2008: 63). Tam pritaria ir D. Dearlove, kurio teigimu, organizacijos pradeda vertinti lyderio savybes, siejamas su emocijomis, tarpusavio santykių palaikymu, naujų partnerystės ryšių kūrimu, nes tai leidžia praplėsti savo žinias įvairiose srityse (Dearlove, 1991, cit.: McKenna, 2006). D. Golemanas pabrėžia, kad vadovavimas – ne dominavimas, o menas įtikinti žmones siekti bendro tikslo (Goleman, 2009: 177).

Manoma, kad emocinis intelektas padeda lengviau užmegzti asmeninius ryšius ir valdyti staigias rizikingas situacijas. Atlikta nemažai tyrimų, kurie įrodo, kad emocinis intelektas, kaip darbuotojo asmeninė savybė, padeda labiau toleruoti stresą. M. Mikolajczako ir O. Lumineto (2008) atliktais tyrimais įrodyta, kad emocinis intelektas padeda patikimiau jaustis stresinėse situacijose ir lengviau priimti sprendimus. E. Roy, C. Fillee ir P. de Timary (2007) išsiaiškino, kad emocinis intelektas nulemia ir mažesnę psichologinę reakciją stresinėse situacijose, žmogui rečiau pablogėja nuotaika ar jis mažiau nusivilia, menkesnė ir jo fiziologinė reakcija, pavyzdžiui, išraudimas, drebjimas ir kt. Būtina paminėti, kad žmogus, pasižymintis aukštu emociniu intelektu, yra išsiugdęs aukštas socialines kompetencijas ir nesidrovi naujoje aplinkoje (Schmidt, 1999, cit.: Petrides, 2011). Todėl emocinis intelektas dažnai apibūdinamas kaip veiklos gerinimo potencialas ir pradedamas išnaudoti organizacijose.

D. Golemanas siūlo tris emocinio intelekto išnaudojimo būdus. Pirmasis – derama kritika, padedanti išsiaiškinti nuoskaudas, atitinkamos darbo atmosferos sukūrimas, kad ji netaptų įtampos šaltiniu, veiksmingų ryšių tinklų kūrimas. Šie, ne tokie akivaizdūs, bet labai svarbūs, įgūdžiai versle atskleidžia radikalius pokyčius darbovietėse (Goleman, 2009: 178).

Be to, mokslininkai siekė išsiaiškinti, kokią įtaką emociniam intelektui daro lytis ir amžius. Atlikti tyrimai atskleidė, kad moterys yra jautresnės kitų žmonių emocijoms, geriau supranta neverbalinę kalbą ir yra ekspresyvesnės bei dažniau ir tikslingiau naudoja savo socialines kompetencijas. Vyrai – atvirkesniai, labiau susitelkia ties savo emocijų supratimu ir valdymu. Tuo tarpu tyrimai, kuriais siekta nustatyti ryšį tarp amžiaus ir emocinio intelekto, parodė tiesioginę priklausomybę tarp šių dviejų veiksnių. Kuo individas vyresnis, tuo jis geriau atpažįsta ir supranta savo bei kitų emocijas, pasitelkia jas bendraudamas su kitais žmonėmis ir geba jas valdyti (Berrocal, Cabello, Castilo, Extremera, 2012). Todėl galima daryti prielaidą, kad individo emocinis intelektas priklauso nuo jo turimų emocinių kompetencijų, kurios įgyjamos ir lavinamos per išmokus įgūdžius bei patyrimą.

Akivaizdu, kad emocinis intelektas nėra vienas paskiras gebėjimas, tai – gebėjimų visuma. Emocinis intelektas bendrąja prasme – žmogaus emocinės reakcijos ir gebėjimas jas reguliuoti. Tai lyg emocinis užtaisas, kuris skatina individą eiti kryptingu keliu ir siekti savo tikslų. Todėl žmogaus emocinio intelekto svarba pabrėžiama ne tik asmeninio gyvenimo tiksluose, bet ir karjeros ar verslo praktikoje.

## 1.2. Organizacinės kultūros kaip suvokiamo objekto teorinė interpretacija

Organizacinės kultūros daugialypiškumas, nors šis fenomenas tyrinėjamas jau ketvirtą dešimtmetį, nulėmė skirtingą jos lygmenų supratimą. Nuomonių įvairovė pateikta 1 lentelėje: mokslininkai daugiausia skiria matomą ir nematomą organizacinės kultūros lygmenis.

1 lentelė. Organizacijų kultūrų lygmenys

Autorius	Organizacijų kultūros lygmenys	Apibūdinimas
M. G. Treffy	Praktika ir elgsena	Kaip viskas daroma
	Pagrindinės prielaidos	Įsitikinimai ir vertybės
M. Pauline	Matomas lygmuo	Apima įvairius organizacinės elgsenos modelius, fizinę ir socialinę aplinką, rašytinės bei šnekamosios kalbos vartojimą organizacijoje. Aiškiai pastebimi aspektai. Lengviau ir greičiau keisti (bet dažniausiai neveiksminga)
	Nematomas lygmuo	Susijęs su pagrindinėmis grupės prielaidomis – vertybėmis ir normomis. Pokyčiams reikia laiko ir pastangų, tačiau rezultatai būna geresni, nes šis lygmuo daro tiesioginę įtaką matomam lygmeniui
J. P. Kotter, J. L. Heskett	Matomas lygmuo	Organizacijos darbuotojų elgsenos modeliai ir stilius. Abu lygiai tarpusavyje susiję, sudaro sistemą
	Nematomas lygmuo	Bendros vertybės ir nuostatos. Šis lygmuo sunkiau keičiamas. Abu lygiai tarpusavyje susiję, sudaro sistemą
E. H. Schein	Organizacijos kultūros artefaktai	Lengviausiai pastebimas organizacijos kultūros lygmuo. Šiame lygyje organizacijos kultūra mums atrodo labai aiški ir daro tiesioginį emocinį poveikį
	Deklaruojami įsitikinimai ir vertybės	Apima įvairius organizacijos rašytinius šaltinius ir juose viešai skelbiamas bei deklaruojamas organizacijos vertybes, įsitikinimus. Šiam lygmeniui atstovauja: vizija, misija, strategija, žmogiškųjų išteklių programa, darbuotojų pareigybių nuostatai, etikos kodeksas, elgesio standartai, kiti dokumentai
	Pagrindinės prielaidos	Tai organizacijos (ir jos narių) filosofija, pasaulėžiūra, numatyta (užprogramuota) organizacijos narių reakcija į jiems jau pažįstamus (praeities) įvykius ir dar nežinomus (ateities). Pagrindinės prielaidos: tikrovės ir tiesos supratimas apie tam tikrus dalykus; laikas ir jo lankstumo sąvoka; erdvės supratimas (nuosavybė, intymumas, simboliai); žmogaus prigimties supratimas; žmonių veiklos supratimas; žmonių santykių supratimas

Šaltinis: Staniulienė, Dilienė, 2014

Vieni tokių mokslininkų yra J. Heskettas ir J. Kotteris (1992). Pirmasis lygis vadinamas *matomu kultūros lygmeniui*, nes apima grupės elgesio normas, kurios nuolat reiškiasi, kadangi grupės nariai yra linkę elgtis taip, kad išmokytų šios praktikos naujus narius. Tai gali būti apranga, bendravimas ir elgesys. *Nematomas kultūros lygmuo* – tai priimtos ilgalaikės vertybės ir nuostatos dėl svarbių bei bendrų dalykų, kurie svarbūs daugeliui organizacijos narių. Pasitelkus nuolat puoselėjamas organizacijos vertybes formuojamas darbuotojų elgesys, nors jų kaita yra neišvengiamas, visose įmonėse vykstantis procesas.

E. H. Scheinas (1992) pateikia kitokį organizacinės kultūros lygių pasiskirstymą: 1) artefaktų; 2) deklaruojamų vertybių; 3) pagrindinių prielaidų. Pirmasis ir antrasis lygiai kuriami natūraliai: bendrai visos organizacijos istorijos, jos įkūrėjų ir seniai įsitvirtinusių vertybių principu, gali būti keičiami kilus naujoms idėjoms. Minėtų lygių informacija dažniausiai gali būti viešai deklaruojama tiek darbuotojams, tiek vartotojams, taip galima kurti ir organizacijos įvaizdį. Tuo tarpu trečiasis lygmuo suprantamas ir jaučiamas

tik dirbantiesiems organizacijoje. Šiuo lygmeniu jau gali veikti aukščiausio ir aukštesnio lygio vadovai, veikdami darbuotojus pasitelkę lyderio poziciją ir emocinį intelektą. Taigi vadovai gali veikti veiksmingai, jei supranta pavaldinių norus ir poreikius, turi įgūdžių juos valdyti ir orientuotis į išsiskeltą tikslą. Taip kartu kuriama organizacinė kultūra ir pasiekiami geresni organizacijos veiklos rezultatai.

Būtina paminėti, kad trečiasis organizacinės kultūros lygmuo lemia ir skirtingą darbuotojų organizacinės kultūros suvokimą bei vertinimą. Todėl vadovų vaidmuo čia ypač svarbus: jie turi patys gerai suvokti ir priimti organizacinę kultūrą ir, pasitelkę savo emocinį intelektą, ją perteikti darbuotojams.

E. H. Scheinas (1990) organizacinę kultūrą analizavęs iš organizacijos psichologinės perspektyvos, manė, kad organizacijos kultūra yra visuma įsitikinimų, kuriuos įgyvendino, ištyrinėjo ir išplėtojo organizacijos žmonės, siekdami spręsti kylančias problemas, prisitaikydami prie išorinės aplinkos ir siekdami vidinės integracijos, tai palankiai veikė visą organizaciją. Tokiu atveju patirtis perteikiama naujiems organizacijos nariams kaip teisinga kryptis atitinkamai mąstyti ir jaustis organizacijoje. Esminiai žodžiai čia yra integracija ir adaptacija. Integracija reiškia, kad žmonės plėtoja kolektyvinį identitetą ir sugeba kartu dirbti. Tai susiję su kasdieniais darbo santykiais ir apibrėžia, kaip darbuotojai komunikuoja organizacijoje, koks elgesys jiems priimtinas ar nepriimtinas, kaip paskirstoma galia ir statusas. Tuo tarpu adaptacija – tai procesas, kai organizacija prisitaiko prie išorinės aplinkos. Tai leidžia išsiskelti tikslus ir kiekvienam darbuotojui, ir visai organizacijai, siekiančiai veiksmingai reaguoti į klientų poreikius bei konkurentų veiksmus.

T. J. Petersas ir R. H. Watermanas (1982) apibrėžė organizacinės kultūros ir veiklos našumo tarpusavio ryšį. Jie atliko tyrimą sėkmingiausiose Jungtinių Amerikos Valstijų įmonėse („IBM“, „Boeing“, „Walt Disney“ ir „McDonald’s“) ir bandė nustatyti sėkmingą vadovavimo praktiką, remdamiesi organizacinę kultūrą lemiančiais veiksniais. Išskyrė aštuonis meistriškos organizacijos kultūros veiksnius, kurie pateikiami 2 lentelėje kartu su kitų užsienio autorių organizacinės kultūros elementais.

2 lentelė. Organizacinės kultūros elementai

W. G. Ouchi	T. J. Peters, R. H. Waterman	H. M. Trice, J. M. Beyer	J. E. Renfeld	W. French, C. Bell
Įsipareigojimas darbuotojams	Polinkis veikti	Apeigos	Darbo erdvė	Misija
Darbo įvertinimas	Glaudus bendradarbiavimas su klientais	Ceremonijos	Darbuotojų apranga	Tiksiai
Karjera	Autonomijos siekis	Istorija	Laikas	Hierarchija
Kontrolė	Produktyvumas	Simboliai	Planavimas	Efektyvumas
Sprendimų priėmimas	Dėmesys vadovavimui	Kalba	Atsakomybė	Vertybės
Atsakomybė	Bendrumo laikymasis		Valdymo struktūra	Vaidmenys
Dėmesys darbuotojams	Laisva bendravimo forma		Kreipiniai	Valdžia
	Savarankiškas veikimas		Darbo stilius	Pasitenkinimas
			Problemų sprendimas	Santykiai
			Verslo stilius	Emocijos
			Santykiai	Norai
			Atmosfera	Reikalavimai
			Tradicijos	Pasitikėjimas
			Darbo etika	Atvirumas
				Rizikingumas
				Požiūriai

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių, remiantis Ouchi, 1981; Peters, Waterman, 1982; Trice, Beyer, 1984; Renfeld, 1994; French, Bell, 1995

Tokia organizacinės kultūros elementų gausa tik rodo, kad nėra vienodos organizacinės kultūros struktūros, todėl atliekant organizacinės kultūros tyrimus dažnai nepavyksta jos elementų atskirti nuo įvairių organizacinių dalykų (Staniulienė, Dilienė, 2014).

Kaip teigia A. M. Pettigrewas (1979), organizacijos kultūrą sudaro: elgsena, veiksmai ir vertybės, kuriomis vadovaujasi organizacijos žmonės. Alternatyvią koncepciją pateikė G. Moorheadas ir R. Griffinas (2004), kurių teigimu, organizacijos kultūra apima savaime per organizacijos istoriją ar kitus simbolius

susikūrusias vertybes, kurios padeda organizacijos darbuotojams suprasti, kokie veiksmai ar elgesys yra tinkami, o kokie – ne.

J. Heskettas, J. Kotteris (1992) teigia, kad organizacijos kultūra gali užtikrinti organizacijos konkurencinį ir finansinį pranašumą įvairiose rinkos situacijose, nes padeda prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Tačiau adaptacija sėkminga bus tik tada, jeigu visi organizacijos darbuotojai bus įsitikinę bendrovės konkurenciniu pranašumu ir jo sieks. Čia išryškėja ir vadovo vaidmens svarba, nes viena svarbiausių sėkmingo korporacinės kultūros pokyčio dalis – aukščiausias valdymo lygmuo. Tai jau būtų galima priskirti prie sąmoningai kuriamos organizacinės kultūros.

Šiek tiek kitus organizacinės kultūros elementus išskiria lietuvių autorius Č. Purlys: *požiūrį į procesus, klientus, inovacijas, valdymo stilių, elgseną ir dominuojančias vertybes* (Purlys, 2009, cit.: Šimanskienė, Sandu, 2013).

Tuo tarpu P. Jucevičienė, A. Poškienė ir kt. (2000) teigia, kad organizacijos kultūros formavimuisi įtakos turi *istorija, vertybės, įsitikinimai ir nerašytos taisyklės*.

Iš tiesų organizacinė kultūra – tai sudėtingas reiškinys, kuris priklauso nuo daugelio veiksnių. S. Staniulienė organizacinę kultūrą analizuoja išskirdama pagrindinius elementus, kuriuos ištyrus galima būtų įvertinti organizacinę kultūrą (Staniulienė, 2010, cit.: Šimanskienė, Sandu, 2013):

- *Vertybės nuostatos ir normos* svarbios dėl darbuotojų įsitikinimų, kurie formuoja žmogaus požiūrį į tai, kas teisinga ir kas ne.
- *Organizacijos politika* – svarbus organizacinės kultūros elementas, nes siejamas su aiškia nuostata, kaip reikia elgtis konkrečioje organizacijoje.
- *Organizacijos vizija ir misija* yra tarsi paveikslas, kaip turėtų atrodyti organizacija po kelių ar keliolikos metų, ir orientyras nustatant tikslus.
- *Organizacijos filosofija ar ideologija* nurodo kryptį ir būdus, kaip siekti tam tikrų rezultatų.
- *Herojai ir pasakojimai* – tai kultūros vertybių įsameninimas, kaip organizacijos darbuotojai turėtų elgtis.
- *Materialūs simboliai, ritualai ir ceremonijos* pateikia daug informacijos apie organizacinę kultūrą įmonės viduje, požiūrį į skirtingo lygio darbuotojus.
- *Organizacijos kalba ir kultūrinis ryšių tinklas* svarbūs, nes padeda perduoti informaciją, ją interpretuoti. Jei organizacinė kultūra stipri, ryšių tinklas padeda įsisąmoninti vertybes, suartina darbuotojus ir mažina jų suvokimo skirtumus.

Tai vienas išsamiausių lietuvių autorių organizacinės kultūros modelių, kuris apima visus matomus organizacinės kultūros elementus. Tačiau šiame modelyje galima išvelgti ir trūkumą – neįtraukti nematomi organizacinės kultūros elementai, kurie yra pagrindas – palaiko ir stiprina organizacinę kultūrą.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad autoriai pateikia daugybę organizacinės kultūros struktūrinių elementų, tokių kaip simboliai, misija, vizija, tikslai, vertybės ir daugelis kitų deklaruojamų bei matomų išorinių dalykų (artefaktų). Tuo tarpu tokius elementus, kaip darbuotojų įsitikinimai ir pasaulėžiūra, pastebėti sunkiau.

### 1.3. Esama ir suvokiama organizacinė kultūra

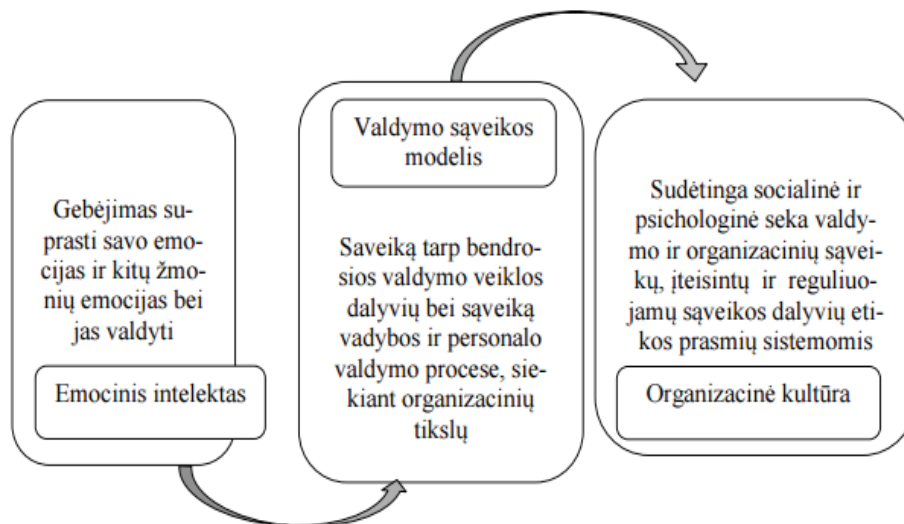
Nagrinėjant organizacinės kultūros struktūrą ir vertinimą išryškėjo skirtumas tarp esamos ir suvokiamos organizacinės kultūros. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija turi artefaktų ir vertybių sistemą, kuri deklaruojama kaip organizacinės kultūros dalis. O kiekvienas organizacijos darbuotojas, atėjęs į organizaciją, atsineša ir savo asmenines vertybes, kurios svarbios suvokiant ir priimant organizacijos vertybes. Todėl subjektyvi organizacinė kultūra yra tokia, kokią ją suvokia ir vertina kiekvienas organizacijos narys, atsižvelgdamas į savo asmenines vertybes ir įsitikinimus. Todėl labai svarbus asmens ir organizacijos vertybių atitikimas, kuris labiausiai atsiskleidžia per asmeninių ir organizacijos vertybių kongruenciją (VVeinhardt, Gulbovaitė, 2012). Taigi svarbu, kad visi organizacijos nariai vienodai suvoktų ir priimtų

organizacinę kultūrą, vienodai ir teisingai suprastų, ką jie daro ir ko siekia. Kuo sutelktesnė organizacija, tuo ji veiksmingesnė, taip pasiekiamas ir geresnis veiklos rezultatas (Dubauskas, 2006). Todėl asmens ir organizacijos vertybių atitikimo procese, svarbų vaidmenį vaidina organizacijos vadovai, kurie gali padėti darbuotojams teisingai suvokti ir priimti organizacinę kultūrą.

Siekiant įvertinti vadovo įtaką organizacinei kultūrai, būtina įvertinti veiksnius, kurie apibrėžia jo pasaulėžiūrą. Tai gali būti vadovo asmeninės vertybės, požiūris, norai, poreikiai, ambicijos ir iniciatyvos. Vadovą veikia ir jo pavaldinių lūkesčiai, asmeniniai tikslai bei vertinimai.

Atlikta nemažai mokslinių tyrimų, kuriais siekiama įrodyti, kad darbuotojo ir organizacijos (darbdavio) santykis (Watson, Teague, 2004), paremtas darbuotojo asmeninėmis vertybėmis, kurios atitinka arba neatitinka organizacijos vertybių. Dažniausiai tyrimuose organizacinės kultūros ir darbuotojo vertybių atitikimas apibūdinamas tokiais rodikliais kaip mažesnė darbuotojų kaita (lojalumas), didesnis pasitenkinimas darbu ir išsipareigojimas organizacijai (Siegal, McDonald, 2003). Šie padariniai dar labiau pastebimi, jeigu darbuotojai vertina bendravimą ir santykius su vadovu bei kolegomis ir išreiškia pasitikėjimą vadovavimu organizacijoje (Kristof-Brown, 2005). Atlikti tyrimai atskleidė, kad tokie veiksniai kaip lytis, išsilavinimas ir darbo veiklos sritis bei funkcijos statistiškai nereikšmingi vertinant darbuotojo asmeninių ir organizacijos vertybių atitikimą. Tačiau pastebėta, kad darbuotojai, kurie užima aukštesnę poziciją organizacijos hierarchinėje struktūroje, dirba vadovaujama darba, nurodo aukščiausius subjektyvius vertybių atitikimo rodiklius (Posner, 2010).

1 paveiksle pateiktas teorinis vadovo emocinio intelekto įtakos organizacinei kultūrai modelis, kuris atskleidžia, kaip organizacinės kultūros formavimasis ir lygį lemia vadovų emociniai gebėjimai.



1 pav. Teorinis vadovo emocinio intelekto įtakos organizacinei kultūrai modelis

Šaltinis: Šimanskienė, Ramanauskas, 2014

Modelis atskleidžia, kad ugdant vadovo emocinio intelekto socialines ir psichologines charakteristikas keičiasi jo elgsena, taip koreguodama vadovo valdymo sąveiką su darbuotojais, galiausiai tai daro įtaką darbuotojų organizacinės kultūros suvokimui.

Daugelis empirinių tyrimų atskleidžia darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimo naudą, remiantis veiksniais, kurie svarbūs tiek darbuotojui, tiek organizacijai, tačiau beveik nėra tyrimų, kurie išsamiau nagrinėtų šį procesą ir paaiškintų, kas skatina teigiamų ryšių atsiradimą. Todėl nėra ir konkretaus teorinio modelio, kuris leistų atskirti vertybių atitikimą nuo konkrečių veiksnių, kurie skatina darbuotojo ir organizacijos vertybių atitikimą ir padeda kurti palankią organizacinę kultūrą (Cable, Edwards, 2009).

J. R. Edwardsas ir D. M. Cable (2009) pateikė vertybių atitikimo modelį, kuris atskleidžia veiksnius, skatinančius organizacijos ir jos narių vertybių atitikimą. Šiame modelyje tyrėjai skiria keturis veiksnius: komunikacija, nuspėjamumas, trauka ir pasitikėjimas. Jie stiprina vertybių ryšį bei teigiamas jo pasekmes.

**Komunikacija.** Vertybių atitikimas skatina organizacijos narių komunikaciją, nes individai, kurių vertybės panašios, noriai dalijasi tuo, kas jiems svarbu, taip kuriamos visiems priimtinos bendravimo normos, paprastėja informacijos apdorojimas, tai savaime lengvina komunikaciją. Pagrindinis komunikacijos tikslas – pašalinti neaiškumą socialinės sąveikos procese.

**Nuspėjamumas.** Tai siejama su gebėjimu nuspėti organizacijoje vykstančius procesus ir priimamus sprendimus. Daroma teorinė prielaida, kad vertybių atitikimas didina nuspėjamumą, nes organizacijos darbuotojai, turintys panašias vertybes, laikosi panašių motyvų, tikslų ir reakcijų. Todėl galima nuspėti, kaip žmogus elgsis tam tikroje situacijoje ir kaip klostysis įvykio aplinkybės.

**Trauka.** Taip apibrėžiamas abipusis noras bendrauti tarp panašias vertybes turinčių organizacijos narių. Žmonės, kurių požiūriai sutampa, maloniai priima vienas kitą ir leidžia patvirtinti asmeninius įsitikinimus. Trauka ne tik skatina kolektyvą bendrauti, puoselėti darnius santykius, bet ir siekti bendrų tikslų.

**Pasitikėjimas.** Kai sutampa nuomonės, kas yra teisinga ir svarbu, organizacijos nariai gali savarankiškai numatyti ir priimti teisingą elgesio būdą, kuris bus teigiamai vertinamas visoje organizacijoje. Taip atsiranda abipusis organizacijos ir jos darbuotojų pasitikėjimas.

Taigi šie veiksniai glaudžiai tarpusavyje susiję, nes atvira komunikacija susijusi su trauka ir pasitikėjimu, o pasitikėjimas – su nuspėjamumu, nes leidžia numatyti būsimus veiksmus.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima konstatuoti, kad kiekviena organizacija turi savitą organizacinę kultūrą, kuri lemia organizacijos unikalumą, skatina darbuotojų prisirišimo ir tapatumo su organizacija jausmą. Atsižvelgiant į visus prieštaravimus, daugiausia mokslininkų pritaria, kad organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, labai savita, todėl geriausiai ją gali suprasti ir perteikti patys organizacijos vadovai. Jie vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškais ir kultūrinėmis vertybėmis. Organizacinė kultūra padeda telkti, motyvuoti ir skatinti darbuotojus, todėl aukštą emocinį intelektą turintys vadovai pasitelkia organizacinę kultūrą kurdami savo valdymo ir visos įmonės veiklos strategiją.

## 2. Empirinio tyrimo rezultatai

### 2.1. Tyrimo rezultatų aprašomoji statistika

Informacinių technologijų bendrovės „X“ apklaustų darbuotojų dauguma (beveik 81 %) teigia, kad darbo aplinkoje jiems kartais arba dažnai leidžiamos asmeninės iniciatyvos, jie savo darbo funkcijas gali atlikti laisvai ir nepriklausomai, prisiimdami didesnę atsakomybę už savo sprendimus. Tačiau rizika, kaip teigia 44,30 % respondentų, toleruojama tik kartais. Galima daryti prielaidą, kad pagrindinius sprendimus, kurie susiję su didesne rizika arba inovacijomis, vis dėlto priima patys vadovai, kurie nelinkę deleguoti svarbių užduočių savo pavaldiniams. Kitas rodiklis – konfliktų toleravimas, kuris, 36,50 % apklaustų darbuotojų teigimu, pastebimas retai. Tai rodo, kad vadovai vengia diskusijų, į kurias būtų įtraukti ir jiems pavaldūs darbuotojai, taip bandydami išvengti nuomonių konfliktų tarp darbuotojų, arba mano, kad tai tik laiko švaistymas.

Kitos organizacinės kultūros charakteristikos, apklaustų pavaldžių darbuotojų nuomone, organizacijoje dažnai įgyvendinamos: kryptingumas (48,10 %), integracija (57,70 %), vadovų parama (57,70 %), identiškumas (48,10 %), atlygio sistema (44,30 %) ir bendravimas (48,10 %). Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos vadovai geba kreipti darbuotojus įgyvendinti bendrus organizacijos tikslus, neformaliai su jais bendrauja, geba suburti vieningą darbo grupę, savo ruožtu darbuotojai jaučiasi teisingai įvertinti už savo indėlį organizacijoje.

2 paveiksle pateiktos susistemintos organizacinės kultūros charakteristikos pagal departamentus, kuriuose jos vertinamos aukščiausiais balais. Vertinimo vidurkiai pateikti pagal 5 balų Likerto skalę (4 balai – „aukštas“, 0 balų – „žemas“).



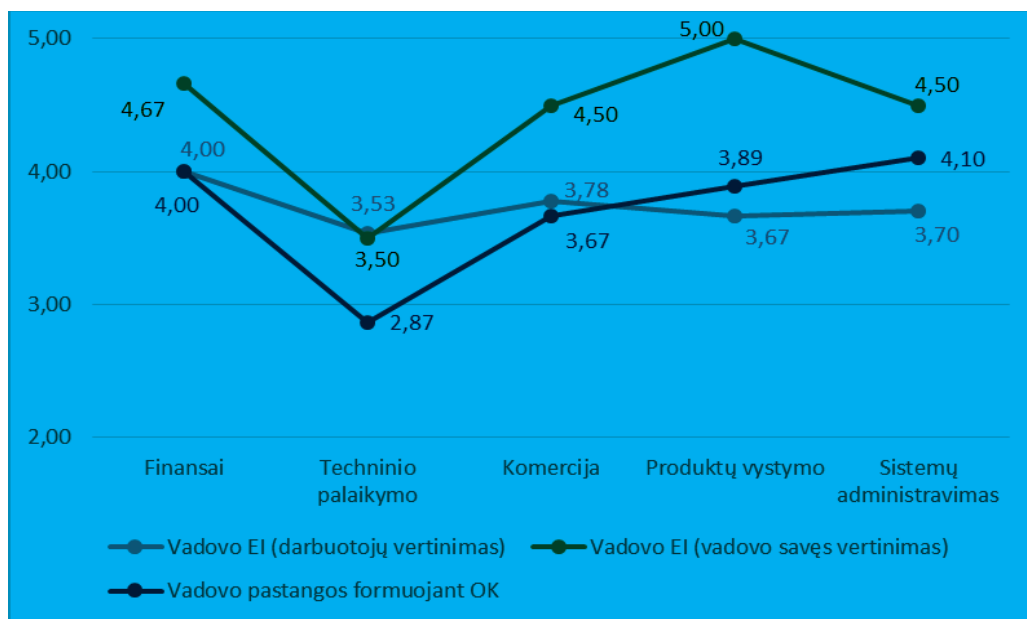


2 pav. Organizacinės kultūros charakteristikų vertinimo aukščiausi vidurkiai pagal departamentus

Šaltinis: sudaryta autorių Microsoft Office Excel programa

Iš pateikto paveikslo galima pastebėti, kad sistemų administravimo departamento pavaldūs darbuotojai aukščiausiais balais vertina daugelį organizacinės kultūros charakteristikų: integraciją, vadovų paramą, identiškumą, atlygio sistemą, konfliktų toleranciją ir bendravimą. Tokį vertinimą gali lemti tai, kad sistemų administravimo departamentas yra vienas svarbiausių padalinių, nes labiausiai susijęs su pagrindine įmonės veikla – šviesolaidinio interneto bei televizijos tiekimo aptarnavimu. Šio departamento darbuotojai programuoja, kuria naujus informacinių technologijų sprendinius ir užtikrina tinkamą duomenų apsaugą. Todėl sistemų administravimo departamento darbuotojai jaučiasi labiausiai integruoti į įmonės veiklą, darbo grupėse skatinamos diskusijos ir bendradarbiavimas su vadovais, o darbo užmokestis yra vienas aukščiausių visoje organizacijoje. Komercijos departamentas pasižymi rizikos tolerancija ir kryptingumu, tai lemia ir šio departamento veikla, kuri nuolat kryptingai orientuota į klientus bei pardavimus, todėl čia labiausiai toleruojama rizika ir sprendimai, padedantys pritraukti naujus klientus. Produktų vystymo departamentas pasižymi asmeninių iniciatyvų laisve, nes jo veikla kūrybiška, susijusi su informacijos pateikimu internetiniuose puslapiuose, laidų filmavimu, siužetų kūrimu ir montavimu. Paskutinioji organizacinės kultūros charakteristika, kuri apibūdina kontrolės svarbą organizacijoje, palankiausiai vertinama techninio palaikymo departamento darbuotojų, nes jie nepatiria griežtos veiksmų kontrolės, jų veikla nereguliuojama griežtų taisyklių.

Kaip minėta tyrimo metodikoje, pavaldūs darbuotojai vertino ne tik organizacinės kultūros charakteristikas, bet ir savo tiesioginių vadovų emocinį intelektą bei jų pastangas formuoti organizacinę kultūrą. 3 paveiksle pateiktas vadovų emocinio intelekto lygio ir jų pastangų formuojant organizacinę kultūrą vertinimas pagal 5 balų Likerto skalę (5 balai – „aukštas“, 1 balas – „žemas“), lyginant pagal departamentus.



3 pav. Vadovų emocinio intelekto lygio (vadovų ir darbuotojų vertinimai) ir jų pastangų formuojant organizacinę kultūrą vertinimų vidurkiai, lyginant pagal departamentus  
Šaltinis: sudaryta autorių Microsoft Office Excel programa

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima teigti, kad visi vadovai, dirbantys finansų, komercijos, produktų vystymo ir sistemų administravimo departamentuose, savo emocinį intelektą vertina vidutiniškai aukščiau nei jų emocinį intelektą vertinantys pavaldiniai. Čia pastebimas vienas iš tyrimo apribojimų: vadovų savęs vertinimas gali būti neobjektyvus, nes individas siekia save vertinti geriau nei yra iš tikrųjų. Neobjektyvus gali būti ir darbuotojų vertinimas, nes įtakos gali turėti asmeniniai santykiai su vadovais, darbuotojų ir organizacijos, kurios kultūrą skleidžia ir palaiko organizacijos vadovai, vertybių atitikimas arba neatitikimas. Vienintelio techninio palaikymo departamento vadovų vertinimo vidurkiai beveik visiškai tiksliai atitinka jų pavaldžių darbuotojų vertinimus.

Vis dėlto atliekant koreliacinę analizę remtasi vadovų emocinio intelekto savęs vertinimo rezultatais, todėl būtina pabrėžti, kad produktų vystymo departamento vadovai savo emocinį intelektą vertina kaip aukšto lygio (5 balai – „aukštas“), o žemiausiai iš visų savo emocinį intelektą vertinantys vadovai (3,5 balo – tarp „vidutinio“ ir „pakankamai aukšto“) atstovauja techninio palaikymo departamentui.

Panaši ir pavaldžių darbuotojų vertinimų tendencija, kai jie apibūdina vadovų pastangas formuoti organizacinę kultūrą. Būtent techninio departamento vadovų, kurių emocinio intelekto lygis vertinamas žemiausiai, pastangos formuoti organizacinę kultūrą jiems pavaldžių darbuotojų įvertintos žemiausiu balu (2,87 balo – tarp „pakankamai žemos“ ir „vidutinės“). Aukščiausiai įvertintos sistemų administravimo departamento vadovų pastangos (4,10 balo – „pakankamai aukštos“), kurių panašiai įvertintas ir emocinio intelekto lygis. Todėl artėjama prie esminės hipotezės patvirtinimo, kad aukštas vadovų emocinis intelektas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų suvokimui bei vertinimui.

## 2.2. Darbuotojų organizacinės kultūros vertinimo ir jų vadovų emocinio intelekto ryšių analizė bei interpretacija

Normalumo sąlygų tenkinimas. Atliekant dispersinę ir koreliacinę analizę, būtina įsitikinti, ar duomenys yra pasiskirstę normaliuoju būdu. Normalusis pasiskirstymas atskleidžia vieną iš empiriškai patikrintų tiesių bendrosios realybės atžvilgiu, kuri leidžia nagrinėti reiškinių dėsningumą. Normaliojo

pasiskirstymo sąlygų tenkinimas atliekamas skaičiuojant asimetrijos ir eksceso koeficientus bei remiantis Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijumi. Organizacinės kultūros ir emocinio intelekto skirstinių normalumo sąlygų tenkinimo rodikliai pateikti 3 lentelėje.

Normalumo sąlygos yra tenkinamos, jeigu asimetrijos ir eksceso koeficientai yra lygus intervale nuo -1 iki 1, o Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus turi būti ne mažesnis už pasirinktą reikšmingumo lygmenį ( $\alpha = 0,05$ ) (Morkevičius, 2008).

3 lentelė. Organizacinės kultūros ir tiesioginio vadovo emocinio intelekto skirstinių normalumo sąlygų įvertinimo rodikliai

Rodikliai	Organizacinė kultūra	Tiesioginio vadovo emocinis intelektas
Asimetrijos koeficientas	-0,122	-0,819
Eksceso koeficientas	-0,732	-0,288
Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijus	0,099	0,042

Šaltinis: sudaryta autorių SPSS programa

Abiejų skalės kintamųjų asimetrijos (-0,122; -0,819) ir eksceso (-0,732; -0,288) koeficientai patenka į intervalą nuo -1 iki 1, todėl galima daryti prielaidą, kad organizacinės kultūros ir vadovų emocinio intelekto skirstiniai yra pasiskirstę normaliuoju būdu. Tuo tarpu taikant Kolmogorovo-Smirnovo suderinamumo kriterijų, reikšmės rodo skirtingus rezultatus. Organizacinės kultūros skirstinys yra pasiskirstęs normaliuoju būdu, nes suderinamumo kriterijaus reikšmės didesnės už 0,05 (0,099 >0,05). O tiesioginio vadovo emocinio intelekto kintamasis skirstinys pasiskirstęs nenormaliuoju būdu (0,042 <0,05). Tačiau atžvelgiant į tai, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai visiškai tenkina normalumo sąlygas, galima daryti išvadą, kad organizacinės kultūros ir tiesioginio vadovo emocinio intelekto skalės kintamųjų skirstiniai yra pasiskirstę iš dalies normaliuoju būdu, todėl hipotezėms tikrinti galima naudoti parametrinius statistinius kriterijus. Siekiant patikrinti išsikeltą tyrimo hipotezę, taikomas vienafaktorinės dispersinės analizės metodas (*One-Way ANOVA Test*), kurį taikant galima išsiaiškinti, ar skiriasi viena nuo kitos kelios populiacijos pagal vieną požymį (Janilionis ir kt., 2008). Atliekant šį testą, pirmiausia būtina patikrinti, ar tenkinamos šios prielaidos (Morkevičius, 2008):

- skirstiniai turi būti pasiskirstę normaliuoju būdu;
- skirstiniai turi turėti lygias dispersijas (variacijos tenkina homogeniškumo kriterijų).

Kadangi pirmoji prielaida, kad skirstiniai yra pasiskirstę normaliuoju būdu, tenkinama, reikia įsitikinti, ar jie turi lygias (homogeniškas) dispersijas. Variacijų homogeniškumo kriterijus tikrinamas kiekvienos hipotezės atskirai, remiantis  $\alpha = 0,05$  reikšmingumo lygmens rodikliu.

Pirmiausia tikrinama pirmoji hipotezė, kuri teigia, kad organizacinės kultūros charakteristikų suvokimas reikšmingai skiriasi lyginant darbuotojų vertinimus pagal veiklos profilį. Atlikus variacijų homogeniškumo testą, apskaičiuota Levene statistika yra 0,446, o reikšmingumo kriterijus  $p = 0,775$ . Kadangi  $p$  reikšmė yra didesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmens rodiklį (0,775 >0,005), galima daryti prielaidą, kad skirstinių dispersijos statistiškai reikšmingai nesiskiria, tai leidžia atlikti vienafaktorinę dispersinę analizę.

Atlikus vienafaktorinės dispersinės analizės testą (*One-Way ANOVA*), remiantis reikšmingumo lygmens rodikliu  $\alpha = 0,05$ , pirmoji hipotezė pasitvirtino, nes gauta  $p$  reikšmė yra 0,001 (0,001 <0,05). Todėl galima daryti prielaidą, kad organizacinės kultūros charakteristikų suvokimas statistiškai reikšmingai skiriasi lyginant darbuotojų organizacinės kultūros vertinimus pagal jų veiklos profilį.

3 lentelė. Darbuotojų organizacinės kultūros vertinimų vidurkių palyginimas pagal veiklos profilį

Organizacinės kultūros vertinimas	(I) Veiklos profilis pagal departamentus	(J) Veiklos profilis pagal departamentus	Dispersijos vidurkių skirtumas (I-J)	<i>p</i> reikšmė
Tjukio ( <i>Turkey</i> ) kriterijus	Techninio palaikymo	Finansai	-3,000	0,235
		Komercija	-3,555	0,109
		Produktų vystymo	-4,000*	0,049
		Sistemų administravimas	-6,033*	0,001
	Produktų vystymo	Finansai	1,000	0,970
		Techninio palaikymo	4,000*	0,049
		Komercija	0,444	0,999
		Sistemų administravimas	-2,033	0,687
	Sistemų administravimas	Finansai	3,033	0,305
		Techninio palaikymo	6,033*	0,001
		Komercija	2,478	0,508
		Rinkodara	2,033	0,687

\*Dispersijos vidurkių skirtumas reikšmingas, remiantis reikšmingumo lygmens rodikliu  $\alpha = 0,05$ .

Šaltinis: sudaryta autorių SPSS programa

3 lentelėje pateikti veiklos profiliai pagal departamentus, kuriuose darbuotojų organizacinės kultūros vertinimų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ( $p = 0,049$  ir  $0,001 < 0,005$ ), lyginant departamentus tarpusavyje. Todėl su 95 proc. garantija galime teigti, kad produktų vystymo ir sistemų administravimo departamentų darbuotojai palankiau vertina organizacinę kultūrą, lyginant su techninio palaikymo departamentu. Produktų vystymo departamento darbuotojai vidutiniškai 4 balais, o sistemų administravimo darbuotojai – net 6 balais palankiau vertina organizacinę kultūrą, palyginus su techninio palaikymo departamento darbuotojais. Tokiam darbuotojų vertinimui įtaką gali daryti tai, kad produktų vystymo ir sistemų administravimo departamentų veikloje labiau skatinamas kūrybiškumas, naujų idėjų generavimas ir labiausiai reikalingas protinis darbas. Tuo tarpu techninio palaikymo departamento veikla labiau orientuota į tinklo plėtrą ir įrangos montavimą, kas savaime reikalauja sunkaus fizinio darbo.

Tikrinant antrąją hipotezę, kuri teigia, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai geriau suvokia ir labiau vertina organizacinės kultūros charakteristikas, taip pat įsitikinta variacijos homogeniškumu. Tai įrodo Levene statistika, kuri lygi 0,823, o jos *p* reikšmė lygi 0,619 ir yra didesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmens rodiklį ( $p = 0,619 > \alpha = 0,05$ ). Tačiau atliekant vienafaktorinės dispersinės analizės testą paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingų organizacinės kultūros suvokimo skirtumų lyginant darbuotojų vertinimą pagal jų amžių ( $p = 0,390$ ;  $\alpha = 0,05$ ;  $0,390 > 0,05$ ) nėra. Todėl antroji hipotezė nepasitvirtino ir galima daryti išvadą, jog surinkti duomenys neatskleidžia visos populiacijos, kad būtų galima šią hipotezę priimti arba atmesti. Be to, galima daryti prielaidą, kad UAB „X“ darbuotojai skirtingai vertina organizacinės kultūros charakteristikas nepaisant jų amžiaus.

Tikrinant trečiąją hipotezę siekiama išsiaiškinti, ar ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai geriau suvokia ir vertina organizacinės kultūros charakteristikų reikšmę. Tačiau ši hipotezė taip pat nepasitvirtino, nes vienafaktorinės dispersinės analizės būdu gauta *p* reikšmė yra didesnė už reikšmingumo lygmens rodiklį ( $p = 0,764 > \alpha = 0,005$ ). Todėl su 95 proc. garantija galima daryti prielaidą, kad UAB „X“ darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų vertinimui jų darbo stažas reikšmingos įtakos neturi.

Koreliacinė analizė. Pirmiausia būtina įsitikinti, ar egzistuoja koreliaciniai ryšiai tarp vadovų emocinio intelekto savęs vertinimų ir jiems pavaldžių darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų vertinimo.

Atliekant koreliacinę analizę, remtasi Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientu, nes jis apibūdina ryšio tarp kintamųjų stiprumą ne tiesine priklausomybe, o monotoniškumo prasme (Janilionis ir kt., 2008).

Tokiu būdu tikrinama ketvirtoji tyrimo hipotezė, kuri teigia, kad aukštam organizacinės kultūros charakteristikų vertinimui įtaką daro vadovai, kurių organizacinės kultūros vertinimas taip pat yra aukštas. 4 lentelėje pateikti koreliacinės analizės rodikliai, paremti Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientu. Lyginami du transformaciniai kintamieji: darbuotojų organizacinės kultūros vertinimas ir tiesioginio vadovo emocinio intelekto lygis. Skaičiavimai atlikti įtraukiant 52 respondentų atsakymus ( $N = 52$ ).

Su 99,9 % garantija ( $p = 0,000$  ir  $0,00 < 0,01$ ) galima teigti, kad tarp vadovų emocinio intelekto ir organizacinės kultūros vertinimų egzistuoja teigiama koreliacija ir šis ryšys statistiškai reikšmingas. Būtina pabrėžti, kad koreliacijos koeficientas yra gana aukštas ( $r = 0,680$ ), todėl galima teigti, kad kuo aukštesnis vadovo emocinis intelektas, tuo jo pavaldūs darbuotojai palankiau suvokia ir vertina organizacinės kultūros charakteristikas. Taigi tyrimo idėja pasitvirtina ir tai reiškia, kad aukštas vadovų emocinio intelekto lygis gali būti vienas iš veiksnių, kuris padeda darbuotojams palankiau priimti, suvokti ir vertinti organizacinę kultūrą.

4 lentelė. Vadovų emocinio intelekto ir darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų vertinimo rezultatų koreliacinės analizės rodikliai

		Vadovo EI	OK
Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientai	Vadovo EI	Koreliacijos koeficientas	1,000
		Reikšmingumo lygmuo	0,000
		N	52
	OK	Koreliacijos koeficientas	0,680**
		Reikšmingumo lygmuo	0,000
		N	52

\*\* Koreliacija, pasikliaujant reikšmingumo lygmens rodikliu  $\alpha = 0,01$ .

OK – organizacinė kultūra, EI – emocinis intelektas, N – respondentų skaičius

Šaltinis: sudaryta autorių SPSS programa

Norint gauti daugiau informacijos apie ryšius tarp vadovų emocinio intelekto ir darbuotojų organizacinės kultūros charakteristikų vertinimo, galima įvertinti koreliacijos ryšius tarp skirtingų organizacinės kultūros charakteristikų. 5 lentelėje yra pateikti rodikliai, kurie apibrėžia vadovų emocinio intelekto ryšį su paskiromis organizacinės kultūros charakteristikomis.

5 lentelė. Vadovų emocinio intelekto koreliaciniai ryšiai su paskiromis organizacinės kultūros charakteristikomis

Organizacinės kultūros charakteristikos	Spirmeno koreliacijos koeficientas ( $r$ )	Reikšmingumo lygmuo ( $p$ )	Respondentų skaičius ( $N$ )
Asmeninės iniciatyvos	0,419*	0,002	52
Rizikos toleravimas	0,086	0,546	52
Kryptingumas	0,398*	0,004	52
Integracija	0,276	0,048	52
Vadovų parama	0,456*	0,001	52
Kontrolė	-0,030	0,833	52
Identiškumas	0,390*	0,004	52
Atlygio sistema	0,478*	0,000	52
Konfliktų toleravimas	0,026	0,854	52
Bendravimas	0,306	0,027	52

\* Koreliacija, pasikliaujant reikšmingumo lygmens rodikliu  $\alpha = 0,01$ .

Šaltinis: sudaryta autorių SPSS programa

Taigi su 99,9 % garantija galima teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir šių organizacinės kultūros charakteristikų vertinimo: asmeninės iniciatyvos ( $r = 0,419$ ;  $p = 0,002 < 0,01$ ), kryptingumo ( $r = 0,398$ ;  $p = 0,004 < 0,01$ ), vadovų paramos ( $r = 0,456$ ;  $p = 0,001 < 0,01$ ), identiškumo ( $r = 0,390$ ;  $p = 0,004 < 0,01$ ) ir atlygio sistemos ( $r = 0,478$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ). Nors Spirmeno koreliacijos koeficientai tik vidutiniško stiprumo, galima daryti prielaidą, kad aukštas vadovo emocinio intelekto lygis gali būti vienas iš veiksnių, nulemiančių:

- didesnę darbuotojų *asmeninių iniciatyvų laisvę*: aukšto emocinio intelekto vadovas labiau pasitiki savo pavaldiniais, deleguoja jiems užduotis, tai didina darbuotojų atsakomybės jausmą dėl savo priimtų sprendimų.
- organizacijos ir darbuotojų asmeninių tikslų *kryptingumą*: emociškai intelektualus vadovas geba įtikinti darbuotojus, kad organizacijos veiklos strategija yra tinkama ir stengiasi suderinti kiekvieno pavaldinio asmeninius tikslus su visos organizacijos tikslais.
- stipresnę *vadovo paramos ir identiškumo jausmą*: aukšto emocinio intelekto vadovai yra įgiję socialines kompetencijas, todėl turi empatijos įgūdžių, kurie padeda suprasti pavaldžių darbuotojų poreikius per emocijas, kartu palaikyti gerus tarpasmeninius santykius.
- darbuotojų *pasitenkinimą atlygio sistema*: vadovas, pasižymintis aukštu emociniu intelektu, geba įsigilinti į pavaldinių poreikius, vertina jų pastangas darbe ir gali teisingai įvertinti jų indėlį, pasitelkęs ne tik piniginį atlygį, bet ir kitas naudas (gera darbo atmosfera, grįžtamasis ryšys, emocinis palaikymas ar paskatinimas žodžiais ir kt.).

## Išvados

1. Organizacinė kultūra gali būti objektyvi (egzistuojanti, matoma) ir subjektyvi (suvokiama, nematoma). Objektyvi organizacinė kultūra yra tokia, kokią viešai deklaruoja pati organizacija, nusistatydama savo misiją, viziją, tikslus, vertybes, elgesio normas, taisykles, ritualus ir kt. Visai kas kita yra subjektyvi organizacinė kultūra, kur neišvengiamas individo ir organizacijos vertybių nesutapimas, nuo ko priklauso organizacinės kultūros suvokimo pozityvumas.
2. Atlikus duomenų aprašomąją statistiką išsiaiškinta, kad UAB „X“ darbuotojai geriausiai vertina šias organizacinės kultūros charakteristikas: kryptingumą, integraciją, vadovų paramą, identiškumą, atlygio sistemą ir bendravimą.
3. Lyginant informacinių technologijų bendrovės departamentus, sistemų administravimo ir produktų vystymo departamentų pavaldūs darbuotojai organizacinę kultūrą vertina aukščiausiai, tuo tarpu techninio palaikymo departamente vertinimai žemiausi.
4. Vadovai, dirbantys finansų, komercijos, produktų vystymo ir sistemų administravimo departamentuose, savo emocinį intelektą vertina vidutiniškai aukščiau nei jų emocinį intelektą vertinantys pavaldiniai. Vienintelio techninio palaikymo departamento vadovų vertinimo vidurkiai beveik visiškai tiksliai atitinka jų pavaldžių darbuotojų vertinimus.
5. Techninio departamento vadovų, kurių emocinio intelekto lygis žemiausias, pastangos formuoti organizacinę kultūrą įvertintos taip pat žemiausiai. Tuo tarpu sistemų administravimo departamento vadovų pastangos įvertintos aukščiausiai. Akivaizdu, kad aukštas vadovų emocinis intelektas gali turėti teigiamos įtakos jų pastangoms formuojant organizacinę kultūrą.
6. Patikrinus antrą ir trečią tyrimo hipotezes, galima daryti prielaidą, kad UAB „X“ darbuotojai skirtingai vertina organizacinės kultūros charakteristikas nepaisant jų amžiaus ir darbo stažo.
7. Patikrinus ketvirtą tyrimo hipotezę, galima teigti, kad tarp vadovų emocinio intelekto ir organizacinės kultūros vertinimų egzistuoja teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys. Vadinasi, tyrimo idėja, kad aukštas vadovų emocinio intelekto lygis gali būti vienas iš veiksnių, kuris padeda darbuotojams palankiau priimti, suvokti ir vertinti organizacinę kultūrą, pasitvirtino.

8. Aukštas vadovo emocinio intelekto lygis gali būti vienas iš veiksnių, nulemiančių didesnę darbuotojų asmeninių iniciatyvų laisvę, organizacijos ir darbuotojų asmeninių tikslų suderinimą, stipresnį vadovo paramos ir identiškumo jausmą bei darbuotojų pasitenkinimą atlygio sistema.

## Literatūra

- Alfonso, S., Zenasni, F., Hodzic, S., Ripoll, P. (2016). Understanding The Mediating Role of Quality of Work Life on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Reports*, Vol. 118, p. 107–127. Doi: 10.1177/0033294115625262.
- Bagdonas, A. (2012). Emocinio intelekto svarba pervertinama. *VU žurnalas „Spectrum“*. Prieiga internete: <http://naujienos.vu.lt/komentarai/psichologas-prof-a-bagdonas> [žiūrėta 2014 11 02].
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, p. 157–161.
- 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.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, No. 18, p. 13–25. Prieiga internete: [http://www.eiconsortium.org/pdf/baron\\_model\\_of\\_emotional\\_social\\_intelligence.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf) [žiūrėta 2015 05 03].
- Bar-On, R., Parker, J. D. A. (2000). *BarOn Emotional Quotient Inventory: Youth Version (Baron EQ – i: YV). Technical manual*. Toronto: Multi-health Systems.
- Berrocal, P. F., Cabello, R., Castillo, R., Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Behavioral Psychology Conductual*, Vol. 20, No. 1, p. 77–89.
- Bertrand, B. (2002). Transformation within organizational culture: the gap between paper and reality. *WeLEAD e-Journal*. Prieiga internete: <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/bb-oct02.htm> [žiūrėta 2014 12 13].
- 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.
- Butler, C. J., Chinavsky, P. S. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 22, No. 3, p. 119–125.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, Business & Management Series.
- Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, June, p. 522–553.
- Deal, T. E. Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Book Publishing.
- Gardner, H., Hatch, T. (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, Vol. 18, No. 8, p. 4–10. Prieiga internete: <http://www.jstor.org/stable/1176460> [žiūrėta 2014 11 02].
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*. Bantam Books, Toronto.
- Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius: Presvika.
- Goleman, D. (2009). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltija.
- Grundey, D. (2008). Cross-cultural Dimensions: Organisational Culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 7, No. 3 (15), Supplement C, p. 47–65.
- Harper, D. S. (2015). Correctional Executives' Leadership Self-Efficacy and Their Perceptions of Emotional Intelligence. *Journal of Criminal Justice*. Doi: 10.1007/s12103-015-9319-1. Prieiga internete: <http://link.springer.com/article/10.1007/s12103-015-9319-1> [žiūrėta 2016 04 24].
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Jafri, H., Dem, C., Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, Vol. 4, No. 1, p. 54–66. Doi: 10.1177/2278533715605435.
- Janilionis, V., Morkevičius, V., Rauleckas, R. (2008). *Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA*. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Kauno technologijų universitetas. Prieiga internete: [http://www.lidata.eu/files/mokymai/stat/Statistika\\_galutine\\_redakcija.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/stat/Statistika_galutine_redakcija.pdf) [žiūrėta 2015 11 27].

- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 2, p. 298–342.
- Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and Performance*. New York: Free Press/Machmillan.
- Lekavičienė, R., Remeikaitė, I. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema. *Psichologija*, Nr. 26, p. 54–65.
- Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2013). Emocinis intelektas: matavimo problemos ir galimybės. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė*. Prieiga internete: <https://ojs.kauko.lt/index.php/ssktpd/article/viewFile/401/401> [žiūrėta 2014 12 13].
- 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. Prieiga internete: <http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2004%203%20%2845%29/9%20Lekaviciene.pdf> [žiūrėta 2014 11 02].
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, p. 197–215. Prieiga internete: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf) [žiūrėta 2014 11 02].
- Mayer, J. D., Solovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In: P. Solovey, D. Sluyter (eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for educators*, p. 3–31. New York: Basic Books.
- Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: science and myth*. Massachusetts institute of Technology: First MIT Press paperback edition.
- McKenna, E. F. (2006). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook* (4th ed.). Psychology Press, Taylor & Francis Group, Hove and New York.
- Measuring Emotional Intelligence. People Skills. Team FME*. (2014). Free Management ebooks. Prieiga internete: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-measuring-emotional-intelligence.pdf> [žiūrėta 2015 04 10].
- Mikolajczak, M., Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personal and Individual Differences*, No. 44, p. 1445–1453.
- Mikolajczak, M., Roy, E., Luminet, O., Fillee, C., de Timary, P. (2007). The moderating impact of emotional intelligence on free cortisol responses to stress. *Psychoneuroendocrinology*, No. 32, p. 1000–1012.
- Moorhead, G., Griffin, R. W. (2004). *Organizational Behaviour* (10th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, T. (2007). Emotional Intelligence, Emotions and Social Work: Context, Characteristics, Complications and Contribution. *British Journal of Social Work*, No. 37, p. 245–263. Doi:10.1093/bjsw/bc1016.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing people-organization fit. *Academy of Management Journal*, September, p. 487–516.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pachauri, V., Bharti, V. (2015). Emotional Intelligence and its Impact on Job Satisfaction. *Journal of Management Value & Ethics*, Vol. 5, No. 2, p. 36–44.
- Peters, T. J., Waterman, R., H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Petrides, K. V. (2011). *Ability and Trait Emotional Intelligence*. The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences (1st ed.). Blackwell Publishing Ltd.
- Petrides, K. V., Furnham, A., Frederickson, N. (2004). Emotional intelligence. *The Psychologist*, October, p. 574–577.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organisational culture. *Administrative Science Quarterly*, December, p. 570–581.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. A Simon & Schuster Company: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. 12th ed. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Rollinson, D. (2005). *Organisational Behaviour an Analysis. An Integrated Approach*. 3rd ed. Pearson Education Limited: Edinburg, England.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Baywood Publishing Co., Inc.* Yale University, New Haven, CT 06520-744. Prieiga internete: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1991%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1991%20Emotional%20Intelligence.pdf) [žiūrėta 2014 11 02].
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, No. 45, p. 109–119.



- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Sergio, R. P., Dungca, A. L., Ormita, L. A. (2015). The Demographic Variables and Emotional Intelligence as Correlates of Work Values: A Cross-Cultural Examination towards Organizational Change. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 2, p. 167–175. Doi: 10.7763/JOEBM.2015.V3.175.
- Shao, B., Doucet, L., Caruso, D. R. (2014). Universality Versus Cultural Specificity of Three Emotion Domains: Some Evidence Based on the Cascading Model of Emotional Intelligence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, November, p. 1–23. Doi: 10.1177/0022022114557479.
- Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, No. 72, p. 79–93. Doi: org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėdos universiteto leidykla.
- 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, p. 416–424.
- Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation & Development Studies*, No. 2 (10), p. 201–210.
- Trinidad Sanchez-Nunez, M., Patti, J., Holzer, A. (2015). Effectiveness of a Leadership Development Program that Incorporates Social and Emotional Intelligence for Aspiring School Leaders. *Journal of Educational Issues*, Vol. 1, No. 1, p. 65–84. Doi: 10.5296/jei.v1i1.7443.
- Waqas Chughtai, M., Latter, K. (2015). Role of Emotional Intelligence on Employees Performance in Customer Services: A Case Study of Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, Vol. 3, No. 2, p. 101–108.

## THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF LEADERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE

INGA GUDONYTĖ, ALBINAS MARČINSKAS  
Vilnius University (Lithuania)

### Summary

The article analyses how the perception (positive evaluation) of organizational culture individual characteristics depends on the emotional intelligence of the direct leader. The idea is based on the assumption that leader with higher emotional intelligence through their direct communication with subordinates can catalyse a higher positive individual characteristics assessment of organizational culture. Considering the issues of global changes, each organization and region must find exceptionally important factors to maintain the competitiveness that do not require the additional economic expenses. Acknowledging that the leader is and remains an important catalyst for employees in the context of perceiving, recognizing the meaning and content of the organizational culture. Provided, however, that the efforts of the leader in the process of recognition and understanding the organizational cultural, according to the individual characteristics, might be different.

The article emphasizes that the interpretation of the potential benefits of the emotional intelligence is lacking some systematization. As decisive criteria of organizational effectiveness the emotional intelligence is more attributable to top-level management. Although it recognized by the fact that emotional intelligence of the leader can be defined as the potential to improve performance. However, the emotional intelligence of leaders in the process of the perception of organizational culture characteristics and positive evaluation manifests through the process of effective and active contacts with subordinates.

It is understandable that the actual perception of organizational culture characteristics does not depend on the organizational culture as an object of theoretical interpretation perception. In any case, the leader must associate the theoretical interpretation of the organizational culture with the content of organizational culture that is intellectually and emotionally clear for an individual. At the same time separating the least visible

and invisible levels of organizational culture, because the abundance of the organizational culture elements indicates the absence of researchers consensus on the structure of organizational culture.

In real perception of the organizational culture apart from the fact that each organization has artefacts and value system, which is declared as a part of the organizational culture, precise role is playing by employees' personal values and beliefs. On the other hand, the efforts of the leader while forming the organizational culture, communicating it in a team, are affected by expectations of subordinates and their personal goals. The substantial factors that promote the positive match of the values between the organization and the values of its members are communication, predictability, attraction and trust.

Empirical research revealed that employees of information services company UAB "X" out of ten submitted organizational culture characteristics by S. P. Robbins (1996), mostly preferred purposefulness, integration, support from top management, identity, compensation system and communication. However, at the same time it turned out that in some divisions of the studied organization, where performance of functions requires more creativity, the individual characteristics positive evaluation of the organizational culture is higher.

Attention is drawn to the fact that in most of the structural units of the organization, subordinates assess their line managers' emotional intelligence worse than most of the executives. Equally surprising is that subdivisions where the function execution requires more creativity, the efforts of the leaders in shaping the organizational culture are treated more favorably by subordinates.

The research findings allow making the assumption that the perception of organizational culture characteristics significantly differs while comparing employees' organizational culture assessments according to their activity profile. Or, employees' activity requiring more creativity turns more favorably the perception of organizational culture. Also, it must be assumed that the age of the employees does not have any significant influence on the perception of organizational culture. Just as employees experience does not have any significant impact. Meanwhile, the performed correlation analysis suggests that with 99.9 % guarantee ( $p = 0.000$  and  $0.00 < 0.01$ ), there is a statistically significant association between the leaders' emotional intelligence and positive assessment of organizational culture. According to the individual characteristics of the organizational culture, the correlation coefficient is different (Spearman correlation coefficients ranging from  $-0,030$  (control) to  $0.478$  (compensation system)). It is assumed that high level of leaders' emotional intelligence can lead to: 1) a greater freedom for employees initiatives, as the leader trusts more their subordinates, creates assumptions for understanding the staff responsibility; 2) the higher conjunction between the organization and the goals of employees, because the leader is able to convince his subordinates on the chosen strategy; 3) a stronger support from the leader and the sense of identity, because the higher emotional intelligence of the leader tends more and more to use empathy; 4) better employees' satisfaction of the compensation system: leader is more sensitively and objectively tend to assess both – the needs of subordinates and their working contributions.

KEY WORDS: *organizational culture, emotional intelligence, perception.*

JEL CODES: 0150, M120

*Gauta: 2016.04.13*

*Priimta: 2016.05.02*

*Pasirašyta spaudai: 2016.06.01*