



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų  
įsitraukimo į darbą sąsajos**  
Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Rasa Jučienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Rasa Jučienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2022**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Rasa Jučienė

**Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų  
įsitraukimo į darbą sąsajos**  
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autorius ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Rasa Jučienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Rasai Jučienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Links Between Managerial Emotional Intelligence Competencies and Employee Work Engagement

Patvirtinta 2021 m. lapkričio 19 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-34

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2022 m. sausio 5 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti emocinio intelekto kompetencijos sampratą ir identifikuoti emocinio intelekto kompetencijos klasterius teoriniame kontekste.
2. Atlikti darbuotojų įsitraukimo į darbą teorinę analizę (pateikti darbuotojų įsitraukimo sampratą ir identifikuoti darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentus).
3. Įvertinti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą raišką UAB „Formedics“.
4. Ištirti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas UAB „Formedics“.

Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Rasa Jučienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2021 m. lapkričio 29 d.

Jučienė, Rasa. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: emocinis intelektas, emocinio intelekto kompetencija, darbuotojų įsitraukimas į darbą

Panevėžys, 2021. 68 p. (be priedų)

## Santrauka

Magistro baigiamasis darbas yra skirtas vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąajų temai tirti. Vadovavimas, pagrįstas emociniu intelektu, atlieka svarbų vaidmenį įtraukiant darbuotojus ir gerinant organizacijos rezultatus. Vadovams trūksta emocinio intelekto kompetencijų valdymo praktikos, skatinančios darbuotojų rezultatus ir įsitraukimą. Todėl šio darbo tikslas yra išnagrinėti vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąajas UAB „Formedics“.

Darbo uždaviniai: 1) Išanalizuoti emocinio intelekto kompetencijos sampratą ir identifikuoti emocinio intelekto kompetencijos klasterius teoriniame kontekste; 2) Atlikti darbuotojų įsitraukimo į darbą teorinę analizę (pateikti darbuotojų įsitraukimo sampratą ir identifikuoti darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentus); 3) Įvertinti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą raišką UAB „Formedics“; 4) Ištirti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąajas UAB „Formedics“.

Duomenų rinkimo metodai: pirminių duomenų rinkimas naudojanti interviu ir anketinės apklausos metodus, antrinių duomenų (mokslinių publikacijų, straipsnių) rinkimas teorinei analizei parengti.

Duomenų analizės metodai: mokslinės literatūros analizė, content (turinio) analizė, statistinės analizės metodai, koreliacinė analizė, duomenų grupavimo metodai, grafinio vaizdavimo metodas.

Pagrindinės išvados: 1) Mokslinėje literatūroje emocinis intelektas yra traktuojamas kaip emocijų valdymo procesas, apimantis gebėjimą aptikti, atpažinti, suvokti, interpretuoti, panaudoti, valdyti, stebėti, kontroliuoti ir vertinti savo jausmus ir emocijas. Buvo išskirti trys emocinio intelekto kompetencijos klasteriai: sąmoningumas, savęs valdymas ir savęs motyvavimas; 2) Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimas yra traktuojamas, kaip kokybinis laipsnis ar lygis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje. Dažniausiai minimi tokie įsitraukimo į darbą komponentai, kaip energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimą į darbą; 3) Darbuotojų požiūriu labiausiai yra išreikštos vadovo savęs motyvavimo ir savęs valdymo emocinio intelekto kompetencijos. Sąmoningumas yra silpnasis vadovo emocinio intelekto kompetencijų elementas. UAB „Formedics“ darbuotojų įsitraukimas į darbą yra aukštas. Darbuotojai labiausiai pasižymi energingumu ir atsidavimu darbui. Vadovo interviu rezultatai rodo, kad darbuotojų ir vadovo vertinimai ne visiškai sutampa; 4) Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad vadovo emocinio intelekto kompetencija daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo ir savęs motyvavimo kompetencija yra reikšmingai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ir visais atskirais jo elementais.

Jučienė, Rasa. Links Between Managerial Emotional Intelligence Competencies and Employee Work Engagement. Master's Final Degree Project/ supervisor doc. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technology and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: emotional intelligence, emotional intelligence competence, employee work engagement  
Panevėžys, 2021. 68 p. (without appendixes)

### Summary

The master's thesis is designed to explore the topic of the links between managerial emotional intelligence competence and employee work engagement. Leadership based on emotional intelligence plays an important role in engaging employees and improving organizational performance. Managers lack emotional intelligence competency management practices that promote employee performance and engagement. Thus, the aim of this study is to examine the links between managerial emotional intelligence competencies and employee work engagement at UAB „Formedics“.

Tasks: 1) To analyze the concept of emotional intelligence competence and to identify clusters of emotional intelligence competence in a theoretical context; 2) Carry out a theoretical analysis of employee engagement (present the concept of employee engagement and identify the components of employee engagement); 3) To evaluate the expression of the manager's emotional intelligence competence and employee work engagement in UAB „Formedics“; 4) To study the links between the manager's emotional intelligence competence and employee work engagement in UAB „Formedics“.

Data collection methods: collection of primary data using interview and questionnaire survey methods, collection of secondary data (scientific publications, articles) for the preparation of theoretical analysis.

Data analysis methods: analysis of scientific literature, content analysis, statistical analysis methods, correlation analysis, data grouping methods, graphical representation method.

Main conclusions: 1) In the scientific literature, emotional intelligence is treated as an emotion management process that includes the ability to detect, recognize, perceive, interpret, use, manage, observe, control, and evaluate one's feelings and emotions. Three clusters of emotional intelligence competence were identified: awareness, self-management, and self-motivation; 2) In the scientific literature, employee work engagement is usually treated as a qualitative degree or level by which an employee identifies with the organization and participates in its activities. The most commonly mentioned components are vigor, dedication, and absorption; 3) From the employees' point of view, the emotional intelligence competencies of the leader's self-motivation and self-management are expressed the most. Awareness is a weak element of a leader's emotional intelligence competencies. The employee work engagement of UAB „Formedics“ employees is high. Employee work engagement is mostly characterized by vigor and dedication. The leader's interview revealed that the employees' and the leader's assessments do not completely coincide; 4) The results of the correlation analysis revealed that leader's emotional intelligence influences employee work engagement. The competence of the leader's self-management and self-motivation are significantly related to the general work engagement and all its individual elements.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>8</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Sutrumpinimų ir terminų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Emocinio intelekto kompetencijos teorinis pagrindimas.....</b>	<b>14</b>
1.1. Emocinio intelekto samprata .....	15
1.2. Emocinio intelekto kompetencijos klasteriai .....	15
<b>2. Darbuotojų įsitraukimo konceptualizacija .....</b>	<b>30</b>
2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata .....	30
2.2. Darbuotojų įsitraukimo komponentai / dedamosios.....	30
<b>3. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų teorinės išvalgos .....</b>	<b>39</b>
<b>4. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų UAB „Formedics“ tyrimas.....</b>	<b>41</b>
4.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas .....	41
4.2. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos raiška (darbuotojų požiūriu) .....	47
4.3. Darbuotojų įsitraukimo į darbą raiška .....	53
4.4. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos.....	54
<b>Išvados ir pasiūlymai .....</b>	<b>58</b>
<b>Literatūra .....</b>	<b>60</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>69</b>
1 priedas. Emocinio intelekto samprata .....	69
2 priedas. Darbuotojų įsitraukimo samprata .....	71
3 priedas. Interviu klausimai vadovui .....	73
4 priedas. Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo instrumentarijus.....	74
5 priedas. Darbuotojų įsitraukimo į darbą instrumentarijus ir teiginių kodavimas .....	77
6 priedas. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų anketa .....	78

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Emocinio intelekto kompetencijos klasteriai.....	20
2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo komponentai / dedamosios.....	34
3 lentelė. Tyrimo etapai, uždaviniai ir metodai.....	41
4 lentelė. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos.....	55
5 lentelė. Sąmoningumo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos.....	55
6 lentelė. Savęs valdymo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos.....	56
7 lentelė. Savęs motyvavimo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos.....	56



## Paveikslų sąrašas

1 pav. Vadovo emocinio intelekto kompetencijų raiška, vidurkis .....	47
2 pav. Vadovo sąmoningumo kategorijos vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkis .....	48
3 pav. Vadovo savęs valdymo kategorijos vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkis .....	49
4 pav. Vadovo savęs motyvavimo kategorijos vertinimas darbuotojų požiūriu, vidurkis .....	51
5 pav. Bendra darbuotojų įsitraukimo į darbą raiška, vidurkis .....	53
6 pav. Darbuotojų įsitraukimo į darbą kriterijų raiška, vidurkis .....	53

## Sutrumpinimų ir terminų sąrašas

**Emocinis intelektas** – traktuojamas skirtingai, kaip: 1) emocijų valdymo procesas (Mayer, Salovey ir Caruso, 2000, 2004; Brackett, Rivers ir Salovey, 2011; Ramanauskas, 2013; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Ramanauskas, 2016; Oriarewo ir kt., 2019; Lubbadah, 2020; ir daugelis kitų); 2) įgūdis/ įgūdžių rinkinys (Salovey ir Mayer, 1990; Goleman, 1995; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ofobruku ir Nwakoby, 2015; ir kt.); 3) emocinės kompetencijos/kompetencijų rinkinys (Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Bar-On, 2006; Vaida ir Opre, 2014; Gudonytė ir Marčinskas, 2016; ir kt.); 4) asmenybės bruožų rinkinys/derinys (Petrides ir Furnham, 2000; Petrides ir Furnham, 2001; Petrides, Pita ir Kokkinaki, 2007; Petrides, 2011); 5) individo emocinės charakteristikos/emocinės reakcijos (Shapiro, 1998; Schutte, Malouff, and Thorsteinsson, 2013; Gudonytė ir Marčinskas, 2016).

**Darbuotojo įsitraukimas** – individuali darbuotojo kognityvinė, emocinė ir elgsenos būseną, nukreipta į norimus organizacinius rezultatus (Shuckas ir Wollard, 2010).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Šiuolaikiniame verslo pasaulyje emocinio intelekto sąvoka vis labiau populiarėja (Suifan, Bahjat Abdallah ir Sweis, 2015; Naz, Li, Nisar ir Rafiq, 2019). Emocinis intelektas yra gebėjimas suprasti, naudoti ir valdyti savo emocijas teigiamais būdais, siekiant palengvinti stresą, efektyviai bendrauti, įsijausti į kitus, įveikti iššūkius ir pašalinti konfliktus. Jis padeda užmegzti tvirtesnius tarpusavio ryšius (MacCann, Joseph, Newman ir Roberts, 2014). Emocinis intelektas lyderiui padeda susieti savo jausmus, paversti ketinimus veiksmais ir priimti pagrįstus sprendimus dėl to, kas yra svarbu (Siegling, Furnham ir Petrides, 2015). Tokie vadovo gebėjimai skatina geresnius darbuotojų darbo rezultatus ir užtikrina finansinę naudą organizacijai (Suifan, Bahjat Abdallah ir Sweis, 2015). Šiuolaikinių organizacijų vadovai supranta, kad darbuotojų įsitraukimo praktika gali pagerinti organizacijos veiklą (Veshne ir Munshi, 2020). Siekiant pagerinti darbuotojų veiklą, jie turi būti įtraukti į darbą, kuris suteikia jiems prasmės (Mollamohammadrafie, 2019). Darbuotojų įsitraukimas skatina juos dėti papildomas pastangas, kad būtų užtikrintas didesnis darbo produktyvumas. Emocinis intelektas yra viena iš strategijų, kurią vadovai gali naudoti didindami įsitraukimą ir ugdydami savo darbuotojus (Veshne ir Munshi, 2020).

Taigi geras vadovas turi sugebėti sukurti tokią darbo aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas jaustųsi svarbus, motyvuotas ir įsitraukęs į darbą. Aukšto emocinio intelekto vadovai gali panaudoti savo socialinius įgūdžius, kad sustiprintų savo darbuotojų pasitikėjimą ir užtikrintų didesnę jų įsitraukimą į darbą. Taigi galima teigti, kad emocinis intelektas yra iš esmės susijęs su asmenine ir socialine kompetencija, t. y. kaip sėkmingai žmogus valdo save ir kitus per savo socialinį sąmoningumą. Emocinis intelektas reiškia gebėjimą atpažinti, įvertinti ir valdyti emocijas tiek savo, tiek kitų žmonių atžvilgiu. Darbuotojų įsitraukimas užtikrina geresnį bendravimą, moralę, bendradarbių santykius, užtikrina didesnę darbo produktyvumą bei padeda geriau siekti organizacinių tikslų. Todėl darbuotojų įsitraukimas yra svarbus šiuolaikinėse organizacijose. Tačiau taip pat tai yra viena iš sudėtingiausių vadovavimo užduočių. Tuo ir yra grindžiamas šios darbo temos aktualumas.

**Temos iširtumas ir mokslinis naujumas.** Drackaja ir Kvedaraitė (2018) apibrėžia emocinį intelektą ir pateikia emocinio, socialinio ir kognityvinio intelektų kompetencijų skales. MacCann, Joseph, Newman ir Roberts (2014) tyrime atskleista, kad emocinis intelektas yra kognityvinių gebėjimų grupinis veiksnys, žymintis intelekto išraišką emocijų srityje. Minarova, Mala ir Smutny (2020) tyrimo rezultatai rodo, kad bendras tirtų vadovų emocinis intelektas yra tarp vidutiniško ir aukšto, tačiau egzistuoja emocinio intelekto dedamųjų skirtumai tarp lyčių. Šimanskienė ir Ramanauskas (2014) pateikia emocinio intelekto socialines ir psichologines charakteristikas bei jų sąryšį su valdymu organizacinės kultūros kontekste. Sun ir Bunchapattanasakda (2019) išnagrinėję darbuotojų įsitraukimą teoriniu aspektu nustatė, kad darbuotojų įsitraukimui įtaką daro organizaciniai veiksniai (valdymo stilius, darbo atlygis ir kt.), darbo veiksniai (darbo aplinka, užduoties ypatybės ir kt.) ir individualūs veiksniai (fizinė energija, savimonė ir kt.). Taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą ryšį su individualiais rezultatais (organizaciniu įsipareigojimu, pozityviu elgesiu ir kt.) ir organizacijos rezultatais (klientų pasitenkinimu, finansine grąža ir kt.). Zammuner, Dionisio, Prandi ir Agnoli (2013) ištyrė emocinio intelekto mokymai vadovams gali padidinti darbuotojų teigiamus rezultatus. Suehs (2015) tyrime atskleista koreliacija tarp vadovų emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo. Suifan, Bahjat Abdallah ir Sweis (2015) tyrimo rezultatai atskleidė, kad visi emocinio intelekto aspektai (savimonė, savęs valdymas, socialinis suvokimas, santykių valdymas) teigiamai ir reikšmingai veikė visų darbuotojų darbo rezultatus. Gudonytės ir

Marčinsko (2016) tyrime atskleista, kad aukštas vadovo emocinio intelekto lygis lemia teigiamus darbuotojų rezultatus (tokius kaip darbuotojų asmeninės iniciatyvos laisvė, stipresnis vadovo paramos ir identiškumo jausmas). Mollamohammadrafie (2019) tyrime atskleistas ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir emocinio įsipareigojimo. Veshne ir Munshi (2020) atliktame tyrime nustatyta, kad yra didelis ryšys tarp vadovo emocinio intelekto ir darbuotojo įsitraukimo dimensijų. Taigi nors vadovavimo, pagrįsto emociniu intelektu, populiarumas moksliniuose tyrimuose ir didėja, tačiau yra sąlyginai mažai tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama jo įtaka darbuotojų įsitraukimui. Tai ir pagrindžia šio darbo naujumą.

**Tyrimo problematika.** Vadovavimas, pagrįstas emociniu intelektu, atlieka svarbų vaidmenį įtraukiant darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimas į darbo procesą suteikia aiškių pranašumų organizacijoms nuolat kintančioje aplinkoje. Taigi tai yra pagrindinis organizacijos sėkmės veiksnys, tačiau jis priklauso nuo tinkamo vadovavimo ir vadovų emocinio intelekto (Suehs, 2015). Tačiau yra svarbu įvertinti, kaip darbuotojai jį suvokia ir pripažįsta. Ne visi vadovai moka rodyti emocijas, jiems trūksta socialinio tvirtumo, kyla tarpusavio santykių problemų (Minarova, Mala ir Smutny, 2020), jų nuotaka daro neigiamą poveikį problemų sprendimui ir darbuotojų grupės koordinacijai (Zammuner, Dionisio, Prandi ir Agnoli, 2013). Daugeliui organizacijų trūksta veiklos valdymo praktikos, kuri skatina darbuotojų rezultatus ir įsitraukimą. Vadovai nori, kad darbuotojai atsisakytų savo jausmų ir susitelktų į darbą, tačiau vadovavimas emociniu intelektu atsiperka geriau nei bandymas sukurti darbo vietą be emocijų. (Veshne ir Munshi, 2020). Vadovams taip pat gali atrodyti, kad dėmesio sutelkimas į jausmus yra neproduktyvus, ypač jeigu yra daug darbo, tačiau ignoruojat darbuotojų emocijas mažėja darbuotojų įsitraukimas (Suehs, 2015). Atsižvelgiant į pateiktas nuostatas yra keliami tokia mokslinė problema: *kokia yra vadovų emocinio intelekto kompetencijų įtaka darbuotojų įsitraukimui į darbą?*

**Darbo objektas** – vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas UAB „Formedics“.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti emocinio intelekto kompetencijos sampratą ir identifikuoti emocinio intelekto kompetencijos klasterius teoriniame kontekste.
2. Atlikti darbuotojų įsitraukimo į darbą teorinę analizę (pateikti darbuotojų įsitraukimo sampratą ir identifikuoti darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentus).
3. Įvertinti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą raišką UAB „Formedics“.
4. Ištirti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas UAB „Formedics“.

**Duomenų rinkimo metodai:** pirminių duomenų rinkimas naudojanti interviu ir anketinės apklausos metodus, antrinių duomenų (mokslinių publikacijų, straipsnių) rinkimas teorinei analizei parengti.

**Duomenų analizės metodai:** mokslinės literatūros analizė, content (turinio) analizė, statistinės analizės metodai, koreliacinė analizė, duomenų grupavimo metodai, grafinio vaizdavimo metodas.

**Teorinis reikšmingumas.** Remiantis mokslinės literatūros analize, susistemintos ir apibrėžtos emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sampratos, identifikuoti emocinio intelekto kompetencijos elementai ir darbuotojų įsitraukimo lygiai, išanalizuotos vadovo emocinio intelekto sąsajos su darbuotojų įsitraukimu.

**Praktinis reikšmingumas.** Praktinis šio darbo reikšmingumas pasireiškia dėl konkrečios suformuotos metodikos, skirtos vadovo emocinio intelekto sąsajoms su darbuotojų įsitraukimu tirti – sukonstruoti tyrimo instrumentai sudaro galimybę empiriškai ištirti vadovavimą, pagrįstą emociniu intelektu ir jo įtaką darbuotojų įsitraukimui. Suformuotas tyrimo modelis gali būti naudojamas tolimesniuose moksliniuose tyrimuose.

**Darbo struktūra:** santrauka, įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūra, 6 paveikslai, 7 lentelės, 6 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 122 šaltiniai.

**Autoriaus konferencijose skaityti pranešimai:**

Jučienė, Rasa. Emocinis intelektas: samprata ir mokslinių tyrimų analizė. 21-oji studentų mokslinė konferencija „Technologijos ir verslo aktualijos – 2021“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2021 m. balandžio 23 d.

## 1. Emocinio intelekto kompetencijos teorinis pagrindimas

Siekdamos pagerinti darbo efektyvumą, organizacijos turi visapusiškai ir naujoviškai priimti įvairaus pobūdžio strategijas. Nors darbuotojų veikla ir jos efektyvumas priklauso nuo daugelio veiksnių (finansinės paramos, išsilavinimo, požiūrio), tačiau tam taip pat turi įtakos emocijos ir jų valdymas. Todėl organizacijų lyderiai vis daugiau svarsto apie emocinį intelektą, kaip vieną ir pagrindinių organizacijos sėkmės elementų. Emocinis intelektas yra būtina žmogaus vystymosi sritis, ir ši sritis suteikia asmeniui galimybę ne tik gerai pasirodyti darbo vietoje, bet ir sugebėti pasiekti įvairius kitus tikslus ir uždavinius savo gyvenime. Tai pažintinis intelekto tipas, kuris reiškia savo ir kitų emocijų supratimą. Tai taip pat apima darbą tobulinant lyderystės ir vadybos įgūdžius, kad būtų galima tinkamai atlikti savo veiklą.

Emocinis intelektas susideda iš įvairių kompetencijų. Šios kompetencijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir svarbios, užtikrinant gerą vadovavimą šiandieninės verslo organizacijos kontekste. Emocinio intelekto kompetencija yra gebėjimas atpažinti, suprasti ir naudoti emocinę informaciją apie save ir kitus. O tai lemia efektyvų ir aukštesnį rezultatą (Suifan ir kt., 2015). Emocinio intelekto kompetencijų turėjimas ir panaudojimas: gerina santykius su žmonėmis, gerina bendravimą su žmonėmis; sukuria geresnius empatijos įgūdžius, skatina veikti sąžiningai, padeda sulaukti kitų pagalbos, gerina karjeros perspektyvas, padeda valdyti pokyčius, padeda mėgautis darbu iš visos širdies, padeda jaustis užtikrintai ir teigiamai, mažina streso lygį, didina kūrybiškumą, padeda mokytis iš savo klaidų (Tripathy, 2018). Emocinio intelekto kompetencijų turėjimas padeda užmegzti tvirtesnius santykius, pasiekti asmeninius ir karjeros tikslus (Baker, 2018). Tinkamai naudojant šias kompetencijas vadovas gali stebėti ir valdyti savo emocijas, teisingai įvertinti kitų emocinę būseną ir paveikti jų nuomonę (Oriarewo ir kt., 2019). Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, tie vadovai, kurių emocinio intelekto kompetencijos yra stipriai išreikštos geriau valdosi, geriau suvokia emocines elgesio priežastis (Goleman, Boyatzis ir McKee, 2007), geriau geba surasti sprendimus konfliktams valdyti (Goleman, 2009). Aukštą emocinį intelektą turintis vadovas geriau suvokia aplinkinių žmonių poreikius bei kaip didinti jų motyvaciją (Sunindijo, Hadikusumo ir Ogunlana, 2007). Vadovai, kurie geba valdyti savo bei kitų teigiamas ir neigiamas emocijas taip pat geba ir išreikšti aiškią ateities viziją, suteikia drąsos savo pavaldiniams, juos paskatina, padrašina, įsikiša į problemas prieš joms tampant rimtomis (Schlaerth, Ensari ir Christian, 2013). Vadovų emocinio intelekto kompetencijos daro poveikį darbuotojų darbo rezultatams. Vieno tyrimo rezultatai rodo, kad visi vadovo emocinio intelekto kompetencijos daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams (Suifan ir kt., 2015). Aukštas vadovo emocinio intelekto kompetencijų lygis lemia teigiamus darbuotojų rezultatus (tokius kaip darbuotojų asmeninės iniciatyvos laisvė, stipresnis vadovo paramos ir identiškumo jausmas) (Gudonytė, Marčinskas, 2016). Emocinio intelekto kompetencijų turėjimas lemia lyderystės sėkmę (Ugonani ir kt., 2015) Apskritai, emocinis intelekto kompetencijos reikšmingai veikia vadovų efektyvumą ir gali jį padidinti (Rahman ir kt., 2016).

Derėtų išskirti ir tai, kad emocinio intelekto kompetencijas bei jų lemia ne paveldimumas ar ankstyvos vaikystės raidos įtaka. Emocinio intelekto kompetencijos ilgainiui tobulėja ir gali būti išmoktos (Minarova ir kt., 2020). Šių gebėjimų galima išmokti bet kuriuo metu. Tačiau svarbu atsiminti, kad yra skirtumas tarp paprasčiausio emocinio intelekto mokymosi ir tų žinių panaudojimo gyvenime. Tai, kad asmuo žino, jog turi kažką daryti, dar nereiškia, kad taip ir padarys, ypač stresinėse situacijose (Baker, 2018).

Taigi gilinantis į emocinio intelekto kompetencijas ir dedamąsias, pirmiausiai, yra tikslinga pristatyti emocinio intelekto sampratą.

### **1.1. Emocinio intelekto samprata**

Emocija yra sąmoninga psichinė reakcija (pavyzdžiui, pyktis ar baimė), subjektyviai išgyvenama kaip stiprus jausmas, paprastai nukreiptas į konkretų objektą ir paprastai lydima fiziologinių ir elgesio pokyčių (Kelly ir Kaminskienė, 2016). Emocijos turi poveikį, kuris gali turėti įtakos kiekvieno elgesiui kiekviename jo gyvenimo etape (Bandi ir Chauhan, 2019). Pagrindinis emociškai inteligentiško žmogaus elgesį lemiantis veiksnys yra emocijos, kurios valdo protą. Todėl emocijos yra pranašesnės už protą. Per jas galima valdyti situacijas, kurios asmeniui yra kažkaip reikšmingos (Minarova ir kt., 2020). Emocijos yra žmonių reakcija į jų aplinkos sąlygas, kurias lemia minčių, jausmų ir veiksmų derinys. Emocijos apima jausmus, nuotaikas, afektus, aistrą ir padeda susitelkti į geresnio rezultato ir tikslų pasiekimą (Oriarewo ir kt., 2019). Emociškai inteligentiškas žmogus sugeba atskirti skirtingas emocijas ir sugalvoja tikslų bei efektyvų veiksmų planą, kaip reaguoti skirtingose situacijose ir scenarijuose. Emociškai protingas žmogus galėtų būti efektyvus kitų emocijų tvarkytojas, valdydamas situacijas, kūno kalbą ir pokalbius ir reguliuoti kitų emocijas linkme, palankia linkme (Munir ir Azam, 2017). Emocijos yra galingas būsimo elgesio motyvas. Jos yra būtinos racionaliam mąstymui (Suifan ir kt., 2015).

Emocijos, jų svarba žmogaus gyvenime ir jų ryšys su individų elgesiu moksliniu lygiu buvo pradėtas tirti XX a. Anksčiau emocijos buvo laikomas privačiu asmens reikalu. Jos neturėjo reikšties darbe, o pasiekimai darbe buvo siejami tik su aukštu intelekto koeficientu (Minarova ir kt., 2020). Visgi vėliau emocinis intelektas tapo svarbus tiek akademinėms, tiek verslo tyrimų požiūriu (Naz ir kt., 2019). Taigi dabartiniu metu emocijos darbo vietoje vaidina didelį vaidmenį. Emocijos gali paveikti darbuotojų nuotaiką ir bendrą požiūrį. Tai aktualizuoja emocinio intelekto darbo vietoje svarbą. Gudonytė ir Marčinskas (2016) pažymi, kad emocinis intelektas yra siejamas su veiklos gerinimo potencialu, todėl jis vis dažniau yra naudojamas organizacijose. MacCann ir kt. (2014) išskiria, kad nepaisant didėjančio tyrimų, susijusių su emociniu intelektu, kiekio ir šios praktikos populiarinimo, emocinis intelektas yra prieštarinai vertinamas psichologinis konstruktas.

Freedman (1998) pažymi, kad emocinis intelektas yra būdas atpažinti, suprasti ir pasirinkti, kaip mąstyti, jausti ar veikti (cit. iš Ramanauskas, 2012). Bar-On (2000) emocinį intelektą traktuoja, kaip veiksmingą savęs ir kitų supratimą, artimą ryšį su žmonėmis, prisitaikymą prie artimiausios aplinkos, kad būtų sėkmingai susitvarkoma su aplinkos reikalavimais (cit. iš Bandi ir Chauhan, 2019). Meywald (2001) išskiria, kad emocinis intelektas yra jausmų ir mąstymo integracija (cit. iš Ramanauskas, 2012). Hein (2008) nurodo, kad emocinis intelektas yra apibūdinamas, kaip žinojimas, kaip atskirti teigiamus ir neigiamus jausmus ir kaip neigiamus jausmus paversti teigiamais (cit. iš Tripathy, 2018). Vėliau Hein (2009) pažymi, kad emocinis intelektas yra įgimtas potencialas jausti, naudoti, bendrauti, atpažinti, prisiminti, valdyti, suprasti ir paaiškinti emocijas bei mokintis iš jų (cit. iš Tripathy, 2018). Chris (2009) pažymi, kad emocinis intelektas yra savęs ir socialinio meistriškumo pasiekimas (cit. iš Tripathy, 2018). Wilding (2010) emocinį intelektą apibūdina dvejopai: 1) kaip būdą suprasti savo ir kitų žmonių jausmus bei kontroliuoti savo jausmus, sąmoningai renkantis žodžius ir veiksmus norimiems rezultatams pasiekti; 2) kaip praktinio intelekto komponento dalį apibūdinantį gebėjimą panaudoti emocijas socialinėse situacijose, suprasti savo emocijas ir motyvaciją, naudoti savęs vertinimą ir savikontrolę, buvimą empatiškais ir socialiai įsiterpti dėl kitų naudos (cit. iš Minarova ir

kt., 2020). Shooshtarian, Ameli ir Aminilar (2013) išskiria, kad emocinis intelektas yra sąveika tarp jausmų ir pažinimo.

Emocinis intelektas mokslinėje literatūroje yra traktuojamas įvairiai. Atliktus mokslinės literatūros analizę buvo išskirti penki pagrindiniai požiūriai į emocinį intelektą: 1) *emocijų valdymo procesas* (Mayer, Salovey ir Caruso, 2000, 2004; Brackett, Rivers ir Salovey, 2011; Ramanauskas, 2013; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Ramanauskas, 2016; Oriarewo ir kt., 2019; Lubbadah, 2020; ir daugelis kitų); 2) *įgūdis/ įgūdžių rinkinys* (Salovey ir Mayer, 1990; Goleman, 1995; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ofobroku ir Nwakoby, 2015; ir kt.); 3) *emocinės kompetencijos/kompetencijų rinkinys* (Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Bar-On, 2006; Vaida ir Opre, 2014; Gudonytė ir Marčinskas, 2016; ir kt.); 4) *asmenybės bruožų rinkinys/derinys* (Petrides ir Furnham, 2000; Petrides ir Furnham, 2001; Petrides, Pita ir Kokkinaki, 2007; Petrides, 2011); 5) *individo emocinės charakteristikos/emocinės reakcijos* (Shapiro, 1998; Schutte, Malouff, and Thorsteinsson, 2013; Gudonytė ir Marčinskas, 2016).

Pirmasis požiūris emocinį intelektą apibūdina, kaip *emocijų valdymo procesą, t. y. gebėjimą aptikti, atpažinti, suvokti, interpretuoti, panaudoti, valdyti, stebėti, kontroliuoti ir vertinti savo jausmus ir emocijas* (Mayer, Salovey ir Caruso, 2000, 2004; Brackett, Rivers ir Salovey, 2011; Ramanauskas, 2013; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Ramanauskas, 2016; Oriarewo ir kt., 2019; Lubbadah, 2020; ir daugelis kitų) (žr. 1 priedą).

Mayer, DiPaolo ir Salovey (1990) nurodo, kad emocinis intelektas atspindi tikslų emocijų vertinimą ir reguliavimą. Mayer ir Salovey (1993) detalizuoja, kad ši koncepcija yra siejama su emocijų suvokimu ir naudojimu. Brockert and Braun (1997) detalizuoja, kad emocinis intelektas yra gebėjimų rinkinys, apimantis pasitikėjimą savimi, savęs valdymą, savimotyvaciją, empatiją ir išsipareigojimą (cit. iš Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova, 2015). Savęs valdymą, kaip emocinio intelekto dedamąją savo darbuose analizuoja tokie autoriai Bowling ir Hoffman (2000, cit. iš Kelly ir Kaminskienė, 2016), Goleman (2005, cit. iš Mohamad ir Jais, 2016), Schulze and Roberts (2007, cit. iš Minarova ir kt., 2020), Ioannidou ir Konstantikaki (2008, cit. iš Suehs, 2015), Ramanauskas (2013), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova (2015), Ramanauskas (2016), Oriarewo ir kt. (2019), Lubbadah (2020). Mayer, Roberts ir Barsade (2008) taip pat mini emocinį intelektą kaip gebėjimą aptikti, atpažinti, suvokti, interpretuoti, panaudoti, valdyti, stebėti, kontroliuoti ir vertinti savo jausmus ir emocijas analizuoja ir kiti autoriai. Wong ir Law (2002) nurodo, kad tai tarpusavyje susiję individo gebėjimai susitvarkyti su emocijomis (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019). Goleman (2005) ir toliau plėtoja emocinio intelekto sampratą, kaip emocijų valdymo procesą, išskirdamas, kad tai yra gebėjimas atpažinti savo jausmus geriau nei kiti, save motyvuoti ir valdyti savo emocijas ir santykius (cit. iš Mohamad ir Jais, 2016). Frederickson, Petrides ir Simmonds (2012) emocinį intelektą sieja su emociniu savęs suvokimu (cit. iš Ribot-Horas ir Quesada-Pallares, 2015). Schutte, Malouff, and Thorsteinsson (2013) analizuodami emocinį intelektą taip pat jį sieja su savo emocinės būsenos suvokimu (cit. iš Munir ir Azam, 2017). Šimanskienė ir Ramanauskas (2014) nurodo, kad tai yra emocijų ir socialinių gebėjimų visuma, t. y. gebėjimų suvokti ir valdyti savo emocinę sferą. Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova (2015) emocinį intelektą sieja su gebėjimu įgyti įžvalgų iš emocijų, efektyviai valdyti save. Ramanauskas (2016) pažymi, kad tai geras savęs bei savo santykių emocijų valdymas. Goleman (2017) teigia, kad tai gebėjimas suvokti savo emocijas, mokėti elgtis su šiomis emocijomis ir jas panaudoti kažko naudai, įsijausti į jas (cit. iš Minarova ir kt., 2020). Lubbadah (2020) išskiria, kad tai gebėjimas suprasti, harmonizuoti, rodyti, valdyti ir kontroliuoti savo



jausmus ir emocijas. Mayer ir Salovey (1997) emocinį intelektą apibūdina, kaip gebėjimą samprotauti apie savo emocijas, jas tiksliai suvokti, prieiti prie emocijų ir jas generuoti taip, kad jos padėtų mąstymui, būtų galima suprasti emocijas ir emocines žinias bei refleksyviai reguliuoti emocijas (cit. iš Mayer, Salovey ir Caruso, 2004). Mayer ir Salovey (2002) toliau plečia emocinio intelekto suvokimą, kaip gebėjimą stebėti savo ir kitų jausmus bei emocijas, mąstymo ir veiksmų kontekste (cit. iš Bandi ir Chauhan, 2019). Stock (2007) emocinį intelektą sieja su emocinių žinių pritaikymu (cit. iš Tripathy, 2018). Mayer, Roberts ir Barsade (2008) taip pat mini emocijų pagalbą mąstymui, išskirdami, kad tai taip pat siejama su gebėjimu samprotauti apie emocijas ir jas naudoti. Mikolajczak, Petrides, Coumans ir Luminet (2009) išskiria, kad tai yra gebėjimas praktiškai pritaikyti savo emocines žinias (cit. iš Ribot-Horas ir Quesada-Pallares, 2015). Brackett, Rivers ir Salovey (2011) pažymi, kad tai gebėjimų rinkinys, apimantis emocijomis pagrįstą problemų sprendimą. Frederickson, Petrides ir Simmonds (2012) emocinį intelektą sieja su emociniu savęs suvokimu (cit. iš Ribot-Horas ir Quesada-Pallares, 2015). Gudonytė ir Marčinskas (2016) teigia, kad tai yra gebėjimas reguliuoti emocijas.

Analizuojant sampratas pastebima, kad emocinis intelektas yra siejamas ne tik su savo, bet ir su kitų asmenų (kolegų, bendradarbių, klientų ir pan.) emocijų valdymu, t. y. akcentuojamas santykių aspektas. Bowling ir Hoffman (2000) emocinį intelektą sieja su gebėjimu atpažinti savo ir kitų jausmus, motyvuoti save ir gerai valdyti emocijas savyje ir santykiuose (cit. iš Kelly ir Kaminskienė, 2016). Van Rooy ir Viswesvaran (2004) traktuoja šią sąvoką, kaip gebėjimų rinkinį, susijusį su savo ir kitų emocijų generavimu, atpažinimu, išreiškimu ir vertinimu (cit. iš Baker, 2018). Schulze and Roberts (2007) detalizuoja, kad ši sąvoka apima gebėjimą teisingai identifikuoti savo ir kitų emocijas, suprasti emocijas ir jų kalbą, valdyti emocijas savyje ir kituose ir naudoti emocijas pažintinei veiklai palaikyti (cit. iš Minarova ir kt., 2020). Panašiai emocinį intelektą traktuoja ir kiti autoriai. Pletzer (2009) nurodo, kad gebėjimas suvokti savo ir kitų žmonių jausmus ir tinkamai į juos reaguoti (cit. iš Minarova ir kt., 2020). Ioannidou ir Konstantikaki (2008) detalizuoja, kad tai gebėjimas atpažinti, nustatyti ir valdyti savo, kitų ir grupių emocijas (cit. iš Suehs, 2015). Adeoye ir Emeke (2010) emocinį intelektą apibūdina, kaip gebėjimą atpažinti savo ir kitų jausmus tam, kad motyvuoti save ir kurti santykius su kitais žmonėmis (cit. iš Suifan, Bahjat, Abdallah ir Sweis, 2015). Mahmood, Samaneh ir Afetesh (2012) išreiškia nuomonę, kad tai yra gebėjimas suvokti save ir kitus, bendrauti su kitais žmonėmis ir prisitaikyti prie supančios aplinkos (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019). Schutte, Malouff, and Thorsteinsson (2013) pažymi, kad tai gebėjimas atpažinti kitų emocijas, susijusias su emocijomis (cit. iš Munir ir Azam, 2017). Ugoani, Amu ir Kalu (2015) pažymi, kad tai gebėjimas atpažinti ir reguliuoti emocijas savyje ir kituose. Hakkak, Amirhooshang, Seyyed ir Masoud (2015) nurodo, kad tai gebėjimas aptikti ir kontroliuoti savo ir kitų emocijas, tuo pačiu naudojant emocijas ir jausmus elgesiui, mintims ir geriems santykiams su kitais nukreipti (cit. iš Minarova ir kt., 2020). Ramanauskas (2016) pažymi, kad tai individo gebėjimas atpažinti savo ir kitų žmonių jausmus. Oriarewo ir kt. (2019) teigia, kad emocinis intelektas yra gebėjimas suvokti pačio asmens ir kitų asmenų emocijas ir tinkamai jas valdyti. Lubbadah (2020) išskiria, kad tai gebėjimas atpažinti, interpretuoti ir bendrauti su kitų žmonių jausmais ir emocijomis.

Emocinis intelektas yra emocijų valdymo procesas susijęs su informacijos apdorojimu ir panaudojimu. Mayer, Salovey ir Caruso (2000) pažymi, kad tai yra gebėjimas atlikti sudėtingą informacijos apie emocijas ir su emocijomis susijusius dirgiklius apdorojimą. Vėlesniame savo darbe Mayer ir Salovey (2002) nurodo, kad emocinis intelektas yra siejamas su jausmų ir emocijų atskyrimu ir šios informacijos naudojimu. Naseer, Chisti, Rahman ir Jumani (2011) nurodo, kad tai yra

gebėjimas naudoti emocijas efektyviam pažintiniam informacijos apdorojimui (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019). Ramanauskas (2013) emocinį intelektą sieja su gebėjimu apdoroti emocinę informaciją, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti. O Woolfork, Hughers ir Walkup (2008) išreiškia nuomonę, kad tai yra gebėjimas tiksliai ir efektyviai panaudoti emocinę informaciją (cit. iš Mohamad ir Jais, 2016).

Antrasis požiūris emocinį intelektą apibūdina, kaip *įgūdį arba įgūdžių rinkinį* (Salovey ir Mayer, 1990; Goleman, 1995; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ofobruku ir Nwakoby, 2015; ir kt.) (žr. 1 priedą).

Vieni pirmųjų, emocinį intelektą, kaip įgūdžių rinkinį apibūdino Salovey ir Mayer (1990) (visgi vėlesniuose jų darbuose emocinis intelektas jau buvo pradėtas traktuoti, kaip emocijų valdymo procesas ir siejamas su gebėjimais, kaip yra pateikta anksčiau). Taigi šie autoriai (Salovey ir Mayer, 1990) emocinę intelektą apibūdina, kaip įgūdžių rinkinį, kuris prisideda prie tikslaus emocijų įvertinimo ir išraiškos savyje ir kituose, efektyvaus emocijų reguliavimo savyje ir kituose bei jausmų panaudojimo motyvuojant, planuojant ir pasiekiant savo gyvenime. Goleman (1995) atskleidžia, kad emocinio intelekto gali būti išmokstama, ir būtent tai kuris geriau prognozuoja gyvenimo sėkmę nei intelektualinis ar techninis pajėgumas (cit. iš Bandi ir Chauhan, 2019). Vėliau savo darbe Goleman (2001) išskiria, kad tai yra afektinės srities įgūdžiai, susiję su pažintiniais elementais. Bar-On (1996) detalizuoja, kad tai yra asmeninių, emocinių ir socialinių įgūdžių, turinčių įtakos žmogaus sugebėjimui sėkmingai susidurti su aplinkos poreikiais ir spaudimu, rinkinys (cit. iš Tripathy, 2018). Šio požiūrio Bar-On (2006) laikosi ir vėlesniuose savo darbuose, tačiau atskirai neatskirai emocinių ir socialinių įgūdžių. Panašaus požiūrio, kad emocinis intelektas yra kritinis afektinis įgūdis, laikos ir Bratton Dodd ir Brown (2011, cit. iš Broughton, 2017). Kaip ir Bar-On (2006), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014) emocinį intelektą apibūdina, kaip emocinių ir socialinių įgūdžių komplektą. Hein (2005) išreiškia nuomonę, kad emocinis intelektas yra įgūdžiai susiję su emocijų valdymo potencialu (cit. iš Tripathy, 2018). Ofobruku ir Nwakoby (2015) emocinį intelektą taip pat sieja su įgūdžiu valdyti ir stebėti savo emocijas (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019). O Karimi (2014) nurodo, kad tai įgūdis suprasti savo, kitų emocijas, šių emocijų priežastis ir pasekmes (cit. iš Munir ir Azam, 2017). Ofobruku ir Nwakoby (2015), taip pat laikosi šios nuomonės, akcentuodami, kad tai kitų asmenų emocijų įvertinimo įgūdis (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019).

Trečiasis požiūris į emocinį intelektą yra siejamas su *emocinėmis kompetencijomis ir kompetencijų rinkiniu* (Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Bar-On, 2006; Vaida ir Opre, 2014; Gudonytė ir Marčinskas, 2016; ir kt.) (žr. 1 priedą).

Vienas pirmųjų emocinį intelektą, kaip kompetenciją apibūdino Goleman (1998). Vėlgi ankstesniuose jo darbuose (Goleman, 1995), emocinis intelektas buvo traktuojamas kaip įgūdis. Vėliau Goleman kartu su Boyatzis ir Rhee (1999) detalizavo, kad emocinis intelektas yra siejamas su šių kompetencijų demonstravimu per saviraišką, savęs valdymą, socialinį sąmoningumą ir socialinius įgūdžius. panašiai kaip Goleman (1998), emocinį intelektą apibūdino ir Ofobruku ir Nwakoby (2015), nurodydami, kad tai yra kompetencijų derinys (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019). Bar-On (2006) detalizavo, kad emocinis intelektas yra siejamas ne tik su emocijomis, bet ir socialine sfera, t. y. akcentuojamas ne tik savęs išreiškimas per emocijas, bet ir kitų asmenų emocijų supratimas. Vaida ir Opre (2014) išskiria, kad emocinis intelektas yra būtina sąlyga formuoti emocinei kompetencijai vystyti. Gudonytė ir Marčinskas (2016) detalizuoja, kad emocinės kompetencijos įgyjamos ir lavinamos per išmokus įgūdžius ir patyrimą. Taigi vėl galima pastebėti, kad emocinio intelekto

galima išmokti. Išsamiausiai emocinį intelektą kaip kompetencijų rinkinį apibūdina Bandi ir Chauhan (2019). Jų požiūriu emocinis intelektas yra kompetencijų rinkinys, kuriame asmeninė ir socialinė kompetencija vaidina svarbų vaidmenį nukreipiant ir kontroliuojant savo jausmus darbe ir efektyvumą dirbant ir kurio pagalba suvokiamos, suprantamos ir reguliuojamos asmens ir kitų emocijos.

Ketvirtasis požiūris emocinį intelektą apibūdina, kaip *asmenybės bruožų rinkinį ar derinį* (Petrides ir Furnham, 2000; Petrides ir Furnham, 2001; Petrides, Pita ir Kokkinaki, 2007; Petrides, 2011) (žr. 1 priedą).

Nors pirmasis individualius bruožus, kaip emocinio intelekto sampratos elementą išskyrė Goleman (1998, cit. iš Vaida ir Opre, 2014), tačiau kaip pastebima šį požiūrį daugiausiai analizavo Petrides su įvairiais bendraautoriais nuo 2000 m. iki 2011 m. Petrides ir Furnham (2000) išskyrė, kad emocinis intelektas yra asmenybės bruožai, susiję su emocijų suvokimu, empatija kitiems ir savireguliacija (cit. iš Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova, 2015). Vėlesniame savo darbe šie autoriai (Petrides ir Furnham, 2001) nurodė, kad emocinis intelektas, kaip asmenybės bruožų derinys, yra ypač veiksmingas situacijose, turinčiose emocijų ir socialinių pasekmių (cit. iš Alegre, Perez-Escoda ir Lopez-Cassam, 2019). Vėliau Petrides, Pita ir Kokkinaki (2007) detalizavo, kad šie asmenybės bruožai apima su emocijomis susijusį nusiteikimą ir savęs suvokimą (cit. iš Alegre, Perez-Escoda ir Lopez-Cassam, 2019).

Pentasis požiūris emocinį intelektą apibūdina, kaip *individo emocines charakteristikas ir reakcijas* (Shapiro, 1998; Schutte, Malouff, and Thorsteinsson, 2013; Gudonytė ir Marčinskas, 2016) (žr. 1 priedą).

Tiek Schutte, Malouff, and Thorsteinsson (2013, cit. iš Munir ir Azam, 2017), tiek Gudonytė ir Marčinskas (2016) emocinį intelektą traktavo tiesiog, kaip žmogaus emocines reakcijas. Visgi detaliausiai šį požiūrį apibūdino Shapiro (1998), nurodydamas, kad emocinis intelektas apima tokias emocines charakteristikas, kaip empatija, jausmų išreiškimas ir supratimas, nuotaikos reguliavimas, nepriklausomumas, prisitaikymas, populiarumas, gebėjimas spręsti tarpusavio santykius, atkaklumas, draugiškumas, geraširdiškumas ir pagarba (cit. iš Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova, 2015).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug įvairių požiūrių į emocinio intelekto sampratą. Moksliniame kontekste emocinis intelektas yra suprantamas, kaip emocijų valdymo procesas, įgūdis arba įgūdžių rinkinys, emocinės kompetencijos ir jų rinkinys, asmenybės bruožų rinkinys ir derinys, individo emocinės charakteristikos ir reakcijos. Visgi dažniausiai mokslinėje literatūroje emocinis intelektas yra traktuojamas kaip emocijų valdymo procesas, apimantis gebėjimą aptikti, atpažinti, suvokti, interpretuoti, panaudoti, valdyti, stebėti, kontroliuoti ir vertinti savo jausmus ir emocijas. Emocinis intelektas yra siejamas ne tik su savo, bet ir su kitų asmenų (kolegų, bendradarbių, klientų ir pan.) emocijų valdymu, t. y. akcentuojamas santykių aspektas. Taip pat šis konstruktas yra siejamas su emocinės informacijos apdorojimu ir panaudojimu.*

## **1.2. Emocinio intelekto kompetencijos klasteriai**

Analizuojant emocinio intelekto kompetencijos elementus, pirmiausiai, yra tikslinga išnagrinėti kaip suprantama intelekto kompetencija. Intelekto kompetencija yra visa apimanti konstrukcija, sudaranti kognityvinius ir nekognityvinius bruožus. (Drackaja ir Kvedaraitė, 2018) išskiria, kad intelekto

kompetencija yra daugiapakopis individo gebėjimas, formuojantis intelektinę asmens veiklą. Ši veikla yra siejama žinių, įgūdžių, asmeninių savybių, analitinio ir protinio mąstymo panaudojimu konkrečioje dalykinėje kognityvinėje sferoje. Tai atskleidžia, kad intelektinė kompetencija gali apibūdinti asmens profesinės srities kompetencijos lygį ir intelektualinius gebėjimus.

Emocinis intelektas skiriasi nuo intelektualinio intelekto ir su juo reikšmingai nekoreliuoja. Sėkmingam ir harmoningam gyvenimui reikalingi abu intelekto tipai. Jie sukuria neatskiriama vadovo intelekto dalį (Minarova ir kt., 2020). Tačiau abeiose minėtų autorių intelekto kompetencijų skirstymų grupėse yra emocinio intelekto tipas. Emocinio intelekto kompetencija yra gebėjimas atpažinti, suprasti ir naudoti emocinę informaciją apie save ir kitus. O tai lemia efektyvų ir aukštesnį rezultatą (Suifan ir kt., 2015).

Mokslinėje literatūroje emocinio intelekto kompetencijos yra išskiriamos labai įvairiai, jos yra daugialypės. Tačiau susistemintus mokslinę literatūrą galima išskirti tam tikrus emocinio intelekto klasterius (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Emocinio intelekto kompetencijos klasteriai**

Klasteriai	Dedamosios	Autoriai
1 klasteris: sąmoningumas	Emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas	Boyatzis, Goleman ir Rhee (1999), Gowing (2001), Ramanauskas (2012, 2013), Zammuner ir kt. (2013), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Vaida ir Opre (2014), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Mohamad ir Jais (2016), Kelly ir Kaminskienė (2016), Broughton (2017), Munir ir Azam (2017), Bashir (2017), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), Baker (2018), Tripathy (2018), Bandi ir Chauhan (2019), O'Connor ir kt. (2019), Lubbadah (2020)
	Savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas	Gowing (2001), Mayer, Salovey ir Caruso (2004), Mayer, Roberts, Barsade (2008), Mayer, Salovey ir Caruso (2008), Brackett, Rivers ir Salovey (2011), Shooshtarian, Ameli ir Aminilar (2013), Vaida ir Opre (2014), MacCann ir kt. (2014), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Kotsou ir kt. (2018), Tripathy (2018), Bandi ir Chauhan (2019), O'Connor ir kt. (2019), Lubbadah (2020)
	Empatija	Boyatzis, Goleman ir Rhee (1999), Pukinskaitė (2006), Sunindijo, Hadikusumo ir Ogunlana (2007), Goleman (2009), Badea ir Pana (2010), Ramanauskas (2012, 2013), Vaida ir Opre (2014), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Broughton (2017), Baker (2018), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), O'Connor ir kt. (2019), Sahota (2021)
	Emocinis brandumas ir stabilumas	Singh, Kaur ir Dureja (2012), Anand, Kunwar ir Kumar (2014), Zapata (2015), Dangwal ir Srivastava (2016), Malik (2017), Joy ir Mathew (2018)
2 klasteris: savęs valdymas	Savikontrolė	Goleman (2003, 2009), Mayer ir Maltin (2010), Schlaerth, Ensari ir Christian (2013), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Siegling, Furnham ir Petrides (2015), Suifan ir kt. (2015), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), O'Connor ir kt. (2019), Lubbadah (2020), Minarova ir kt. (2020), Fuente, Paoloni, Vera-Martinez ir Garzon-Umernekova (2020)
	Savo emocijų valdymas	Gowing (2001), Mayer, Salovey ir Caruso (2004), Mayer, Roberts, Barsade (2008), Mayer, Salovey ir Caruso (2008), Brackett, Rivers ir Salovey (2011), Ramanauskas (2012, 2013), Shooshtarian, Ameli ir Aminilar (2013), Vaida ir Opre (2014), MacCann ir kt. (2014), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Kelly ir Kaminskienė (2016), Munir ir Azam (2017), Kotsou ir kt.

Klasteriai	Dedamosios	Autoriai
		(2018), Tripathy (2018), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), Bandi ir Chauhan (2019), O'Connor ir kt. (2019), O'Connor ir kt. (2019), Lubbadah (2020)
	Adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas	Salovey ir Mayer (1990), Boyatzis, Goleman ir Rhee (1999), Gowing (2001), Zammuner ir kt. (2013), Vaida ir Opre (2014), Suifan ir kt. (2015), Mohamad ir Jais (2016), Broughton (2017), Serrat (2017), Bashir (2017), Baker (2018), Tripathy (2018)
	Intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės	Gowing (2001), Bar-On (2006), Suehs (2015), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Serrat (2017), Tripathy (2018), O'Connor ir kt. (2019), Minarova ir kt. (2020), Chong ir kt. (2020)
3 klasteris: savęs motyvavimas	Savimotyvacija	Mayer, Roberts ir Barsade (2008), Ramanauskas (2012, 2013), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Tripathy (2018), Minarova ir kt. (2020)
	Tikslo siekimas	Munir ir Azam (2017), Serrat (2017), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), Baker (2018), Tripathy (2018)

Kiekvienas iš 1 lentelėje pateiktų klasterių ir jų dedamųjų toliau yra plačiau detalizuojamas.

**1 klasteris: sąmoningumas.** Šis klasteris apima tokias dedamąsias kaip emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas, savo ir kitų pažinimas bei suvokimas, empatija, emocinis brandumas ir stabilumas.

*Emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas* yra apibūdinamas kaip emocinės žinios, susijusios su nuotaiką ir emocijas lemiančiais veiksniais bei pasekmėmis bei jų raidos ir pokyčių supratimu (Suifan ir kt., 2015). Vienas pirmųjų šią dedamąją išskyrė Goleman (1998a, 1998b) (cit. iš Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Ramanauskas, 2012). Viename savo darbe Goleman (1998a) nurodo, kad savimonė yra siejama su gebėjimu žinoti, kas jaučiama, kodėl taip mąstoma ir kaip reaguojama į tuos jausmus (cit. iš Ramanauskas, 2012; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Tripathy, 2018; Bandi ir Chauhan, 2019; Lubbadah, 2020; Kelly ir Kaminskienė, 2016). Tais pačiais metais Goleman (1998b) išskyrė, kad emocinė savimonė yra siejama su tikslu savęs vertinimu ir pasitikėjimu savimi (cit. iš Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Vaida ir Opre, 2014; Broughton, 2017; Baker, 2018). Vėlesniuose savo darbuose Goleman (1995) nurodė, jog būtent emocinė savimonė leidžia žmogui pažinti stipriąsias bei silpnąsias savo puses, vertinti save objektyviai bei teigiamai. Orioli, Jones ir Trocki (1999) emocinę savimonę sieja su emociniu sąmoningumu, emocija išraiška ir emociju kitų supratimu (cit. iš Gowing, 2001). Goleman, Boyatzis ir McKee (2007) pabrėžė, kad jei vadovas stokoja emocinės savimonės jis gali nesusivaldyti, nesuvokti emocijų priežasčių. Boyatzis, Goleman, and Rhee (2000) išskiria, kad savimonė yra emocinis pasirinkimas, tikslus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi (cit. iš Gowing, 2001; Zammuner ir kt., 2013; Mohamad ir Jais, 2016; Bashir, 2017). Boyatzis ir Goleman (2007) taip pat sieja savimonę su pasitikėjimu savimi (cit. iš O'Connor ir kt., 2019). Goleman (2008), savimonė reiškia savo jausmų pasinaudojimas sprendimo priėmimui. Tai lyg pasitikėjimas savimi ir savo gebėjimų įvertinimas tuo pačiu metu. Autorius nurodo, jog savimonės įgūdžiai tai savo paties emocijų analizė, jų poveikio suvokimas, taip pat tikslus savęs vertinimas bei pasitikėjimas savimi. Autoriai Ingram ir Cangemi (2012) nurodo, jog lyderiai gebantys atpažinti savo emocijų stadijas yra stiprūs ir geba išvengti tam tikrų konfliktų ateityje. Tam pritaria Goleman (2009), kuris nurodo, jog stokodami emocinio intelekto, asmenys praranda emocinę savimonę, savitvardą, negeba įsijausti į

kito žmogaus jausmus bei būseną, taip pat negali nusiraminti patys bei negeba nuraminti kitų. Geri vadovai ar lyderiai privalo suprasti jausmų ir emocijų svarbą, todėl neleidžia išsiveržti pykčiui, o stebi kaip tas pyktis auga, bando susieti pykčio atsiradimo priežastis bei ieško sprendimo. Tripathy (2018) išskiria, kad emocinė savimonė yra siejama su gebėjimu suvokti savo emocijas ir tiksliai jas išreikšti. Emocinė savimonė ir sąmoningumas taip pat apima gebėjimą atskirti sąžiningą ir nesąžiningą emocijų išraišką. Kiti autoriai išskiria, kad tai yra gebėjimas tiksliai suvokti savo emocijas ir suvokti emocijas, kai jos vyksta. Tai yra žmogaus polinkių, reaguojant į konkrečias situacijas ir (arba) žmones, veidrodis (Munir ir Azam, 2017). Ramanauskas (2013) nurodo, kad emocinis sąmoningumas yra siejamas su individo jausmais, interesais, vertybėmis, gebėjimu ieškoti pagalbos. Goleman (2009) nurodo, jog asmenys turintis gerai išugdytą emocinę savimonę: 1) Geriau atpažįsta ir įvardija savo paties emocijas; 2) Geriau supranta savo bei kitų jausmų priežastis; 3) Suvokia skirtumus tarp jausmų ir veiksmų. Todėl asmuo turinti emocinę savimonę ir gebantis ją tinkamai panaudoti geba geriau suvokti savo jausmų priežastis, skirtumą tarp veiksmų ir jausmų bei įvardinti kylančias emocijas. Galima suprasti, jog vadovas, turintis gerą emocinę savimonę, gebės skirti dėmesį kiekvieno darbuotojo nuotaikai, stengsis išlaikyti pozityvų požiūrį, o emocinės savimonės stokojantys vadovai – gali nesusivaldyti ir nesuvokti emocijų priežasčių.

*Savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas.* Tai gebėjimas suvokti emocijas savyje ir kituose bei dirgiklius pasaulyje. Emocinis suvokimas, yra gebėjimas suvokti save emocijas ir tiksliai išreikšti emocijas bei emocinius poreikius kitiems. Emocinis suvokimas taip pat apima gebėjimą atskirti sąžiningą ir nesąžiningą emocijų išraišką (Tripathy, 2018). Emocijų suvokimas padeda atskleisti, kaip emocijos susijungia, laikui bėgant keičiasi, kaip jos keičiasi priklausomai nuo situacijų ir padeda formuoti patyriminį emocinį intelektą, atstovaujantį tiesioginiam informacijos apdorojimui asmens artimiausioje aplinkoje be tarpinio aukšto lygio strateginio planavimo (MacCann ir kt., 2014). Mayer ir Salovey (1997) atskleidžia, kad emocijų suvokimas yra siejamas su jų vertinimu ir išraiška (cit. iš Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Kotsou ir kt., 2018; Tripathy, 2018; Bandi ir Chauhan, 2019; O'Connor ir kt., 2019; Lubbadah, 2020; ir daugelis kitų). Goleman (1996) teigė, kad savęs suvokimas prisideda skaitant kitų jausmus, nes žmonės negali žinoti, ko jaučiasi aplinkiniai, nepažindami savęs. Tai yra sugebėjimas suprasti, kas vyksta aplink, teisingai pajutus kitų žmonių emocijas (Bashir, 2017). Tai gebėjimas tiksliai suprasti ir sutelkti dėmesį į kitų žmonių emocijas tikrąja prasme. Tai suteikia asmeniui galimybę suprasti ir įvertinti kitų emocijas, neatsižvelgiant į jo emocijas (Munir ir Azam, 2017). Emocijų suvokimas matuoja emocijų suvokimą savyje ir kituose. Santykių komponentas pirmiausia yra susijęs su asmeniniais santykiais, įskaitant artimus draugus, partnerius ir šeimą. Tai yra emocijų ryšių su kitais atvėrimas ir palaikymas. Jei emocijų suvokimas yra stipriai išreikštas, tai reiškia, kad asmuo suvokia savo ir kitų emocijas, geba jas dekoduoti, ir atvirkščiai, žemo lygio emocijų suvokimas yra siejamas su sumišimu dėl savo jausmų ir negalėjimu iššifruoti kitų emocijų (Minarova ir kt., 2020). Hall (2005) nurodo, kad kitų emocijų pažinimas, iš esmės reiškia, gebėjimą daryti įtaką kitų žmonių emocinei būsenai (cit. iš Ramanauskas, 2012, 2013; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014). Ramanauskas (2013) nurodo, kad kitų žmonių emocijų pažinimas yra siejamas, su gebėjimu kurti ir palaikyti sveikus, pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius bei padeda spręsti tarpasmeninius konfliktus. Goleman (2009) teigia, jog tas, kuris nesuvokia savo jausmų ir emocijų negali suvokti ir kito asmens emocijų. Webb (2004) manymu, savo paties ir kitų emocijų suvokimas yra reikalingas kiekvienam lyderiui. Tam pritaria Salovey ir Mayer (1990). Anot, šių autorių, emocijų suvokimas, kaip emocinio intelekto dedamoji dalis, sukuria gebėjimą identifikuoti ir atskirti savo bei kitų emocijas. Galima suprasti, jog emocijas atpažinti ir suvokti nėra lengva, tačiau tam gali padėti ir judesiai, veido mimikos. Kaip

nurodo anksčiau minėti autoriai, emocijos yra itin svarbios norint pažinti aplinką bei tarpasmeninei komunikacijai. Lam ir Kirby (2002) pateikia nuomonę, jog emocijų suvokimas tai kaip skirtingų emocinių tonų pažinimas bei savo išpareigojimų aiškinimas. Savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas yra siejamas su emocionalumu ir savęs efektyvumu, kuris padeda interpretuoti emocijas (Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Siegling, Furnham ir Petrides; 2015; Lubbadeh, 2020; Minarova ir kt., 2020). Emocijų suvokimas priklauso nuo konceptualios sistemos. Žinios apie emocijas formuoja, kaip žmonės jas supranta (Israelashvili, Oosterwijk, Sauter ir Fisher, 2019). Emocijų suvokimas kaip savo emocijų pažinimas ir jausmo atpažinimas yra emocinio intelekto pagrindas. Vidinių emocijų būsenų žinojimas padeda susivaldyti, o to reikia lyderiams norint įsijausti į kitus (Bashir, 2017). Emocijų suvokimas matuojamas vertinant emocijų mastą ir rūšį (Tripathy, 2018). Taigi galima teigti, kad emocijų suvokimas reiškia gebėjimus atpažinti, identifikuoti ir suprasti emocijas savyje ir kituose. Emocija yra išgyvenama ir interpretuojama nuo to, kaip ji yra suvokiama.

Emocinis intelektas neatsiejamas nuo *empatijos* ir įsijautimo į kito žmogaus jausmus. *Empatija* yra pamatinis įgūdis, reiškiantis kitų jausmų, poreikio ir rūpesčio suvokimą (Suifan ir kt., 2015). Empatija yra susijusi su perspektyviniu požiūriu apie kito žmogaus požiūrį. Kitaip tariant, empatija yra susijusi su kitų žmonių norų ir poreikių supratimu (Minarova ir kt., 2020). Ramanauskas (2013) išskiria, kad empatija yra gebėjimas pažvelgti į situaciją kitų žmonių akimis, įsijausti į jų jausmus, gebėti spręsti kitų problemas. Tripathy (2018) empatiją sieja su suvokimu ir supratimu, kaip jaučiasi kiti. Tai taip pat yra jautrumas tam, ką, kaip ir kodėl žmonės jaučiasi, taip kaip jie jaučiasi. Tai taip pat yra siejama su gebėjimu „skaityti“ kitus žmones. Empatija žmonėms suteikia nuovokų supratimą apie kitų emocijas, rūpesčius ir poreikius, suprasti neverbalinius ženklus, balso toną, veido išraišką. Neverbalinė informacija turi ypatingą reikšmę, nes padeda atskleisti subjektyvias emocines būsenas. Empatija nereiškia, kad gyvenama kitų žmonių emocijomis, bet tai reiškia, kad kitų žmonių emocijos yra suprantamos pagal savo patirtį. Ji yra grindžiama atvirumu kitų jausmams, gebėjimu skaityti informaciją neverbaliniais kanalais (Badea ir Pana, 2010). Mokslinėje literatūroje (Goleman, 1998b) taip pat nurodoma, kad empatija yra siejama su gebėjimu suprasti kitus, juos ugdyti, orientuotis į tarnybą, skatinti įvairovę (cit. iš Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Vaida ir Opre, 2014; Broughton, 2017; Baker, 2018). Jeigu empatija yra stipriai išreikšta, toks asmuo geba kalbėtis ir derėtis, atsižvelgiant į kitų nuomonę, ir atvirkščiai, jei ji nėra stipriai išreikšta, toks asmuo sunkiai priima kitų nuomonę, turi polinkį nuolat ginčytis (Minarova ir kt., 2020). Goleman (2009) nurodo, kad empatija – tai atjauta, gebėjimas suprasti ir įsijausti į kito žmogaus emocijas, suprasti jo būseną, požiūrį, taip pat prisiderinti prie kito asmens. Autoriaus teigimu, empatija yra daugelio moralinių poelgių bei sprendimų pamatas. Tam pritaria ir Robbins (2006), kuri nurodo, jog empatija tai tiesiog gebėjimas pajusti kitų žmonių jausmus. Barbuto (2005) pateikia nuomonę apie vadovo emocinio intelekto svarbą ir nurodo, jog vadovai turintys empatijos, geba savo pavaldiniams įkvėpti pažinimo poreikį, taip pat ji susijusi su tarpasmeniniu efektyvumu. Galima suprasti, jog tinkama lyderio empatija leidžia jam suvokti kito žmogaus jausmus. Mokslinėje literatūroje empatija yra siejama su prosocialiaus elgesio veiksniais (Denham, 1998; Ei-Senberg ir Fabes, 1998; Strayer ir Roberts, 2004) ir visaverčių žmogaus elgesiu (Zahn-Waxler, Radke-Yarrow, 1990, cit. iš Pukinskaitė, 2006). Minėta autorė (Pukinskaitė, 2006) išskiria tokias empatijos rūšis: 1) empatijos grįžtamojo ryšio (naujo emocinio rezonanso); 2) ekspresijos (empatijos raiškos); 3) rezonanso (emocijų atpažinimo ir supratimo); 4) empatijos priėmimo (atpažinimo, kad empatija kitų asmenų buvo priimta). Galima teigti, jog empatiškas žmogus, gali lengviau suvokti kito žmogaus jausmus, jo poreikius, suvokia emocinius procesus vykstančius tarp kitų. O tai neatsiejama nuo to, jog aukšto emocinio intelekto vadovas geriau suvokia aplinkinių žmonių poreikius, jų motyvacijos didinimą (Sunindijo, Hadikusumo ir Ogunlana,

2007). Remiantis Sahota (2021) galima suprasti, kad empatiškas lyderis geba: 1) įvertinti kitus asmenis ir neteisti už netinkamus jų poelgius; 2) pamatyti pasaulį kito akimis; 3) parodyti supratingumą ir užuojautą; 4) suprasti kitų asmenų jausmus. Lyderiai, pasitelkdami empatiją, turi galimybę geriau suprasti savo pavaldinius, suvokti jų mintis ir jausmus, numatyti jų elgesį ir pagal tai elgtis. Lyderiai gali teigiamai paveikti organizacijos emocinį klimatą, sukurdami rezonancinę situaciją, kurioje organizacijos nariai dirba maksimaliai efektyviai. Tačiau jie gali sukelti ir disonanso situaciją, kurioje organizacijos nariai gali jaustis nusivylę ir nesugebės veikti maksimaliai efektyviai (Badea ir Pana, 2010). Galima teigti, jog empatiškas vadovas, gebės suprasti darbuotojo išgyvenimus bei taip įsijausdamas į jo emocijas padėti jam spręsti problemas.

*Emocinis brandumas ir stabilumas* – tai gebėjimas suprasti tikrovę ir faktus bei reagavimo į situaciją kokybę, atsiribojant nuo malonių ir nemalonių jausmų traukos. Emocinė branda numato gebėjimą valdyti ir stebėti savo emocijas, įvertinti kitų emocinę būseną ir paveikti jų nuomonę. Emocinį brandumą, taip pat galima apibūdinti, kaip vidinio proto ir intelekto subalansavo su išorine tikrove vystymąsi (Dangwal ir Srivastava, 2016). Emocinis brandumas turi didelę reikšmę šiuolaikiniame konkurenciniame pasaulyje, kuriame kiekvienas asmuo išmoka ugdyti stabilumą tiek asmeniškai, tiek tarpusavyje. Mažiau emociškai subrendę asmenys labiau linkę neefektyvius įveikos metodus lyginant su tais kurie yra emociškai brandesni (Joy ir Mathew, 2018). Emocinis brandumas dažnai reiškia sėkmės, kurią individai pasiekia per savo gyvenimą, lygio prognozę. Asmenys, turintys didelį emocinį brandumą, dažniausiai žino, ko nori, ir turi galimybę tai įgyvendinti. Jie geriau kontroliuoja save ir mąsto prieš imdamiesi veiksmų. Jie taip pat yra savarankiškesni ir turi galimybę prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Didelę emocinę brandą turinys asmenys gali geriau valdyti ir kontroliuoti save atlikdami veiksmus, o tai sąlygoja didesnę pasitikėjimą savimi. Tokie žmonės yra atsparesni stresui, turi tvirtas asmenines ribas, geba pripažinti, jeigu suklydo (Uppal, 1996, cit. iš Zapata, 2015). Emocinis stabilumas yra svarbi ir naudinga būties būseną. Emociškai stabilūs asmenys apibūdina save kaip ramius ir susikaupusius. Jie patenkinti savo gyvenimu ir sugebėjimu susidoroti su kasdieniniais iššūkiais. Jie yra atsipalaidavę ir tvirti, turi optimistinę požiūrį į gyvenimą, jiems lengviau susidoroti su stresu (Zapata, 2015). Emocinė branda reiškia emocijų kontrolę ir rodo gebėjimą valdyti ir patikrinti emocijas, įvertinti kito asmens emocinę būseną. Galima sakyti, kad asmuo yra emociškai subrendęs, jei patirdamas teigiamas ar neigiamas emocijas sugeba jas tinkamai išreikšti. Emocinė branda yra laipsnis, kuriuo asmuo suvokia savo gyvenimo turiningumo potencialą. Taigi emociškai brandus žmogus nėra tas, kuris būtinai geba išspręsti visas su nerimo ar priešiško jausmais susijusias situacijas, o tas kuris nuolat dalyvauja kovoje, kad sveikai integruotų jausmus, mąstymą ir veiksmus (Malik, 2017). Emocinė branda yra vienintelis efektyvus asmenybės, požiūrių ir elgesio formavimo veiksnys ir yra siejamas su geresne psichine sveikata (Anand, Kunwar ir Kumar, 2014). Emociškai subrendęs žmogus gyvenimo patirtį vertina kaip mokymosi patirtį, kai ji yra teigiama, jis džiaugiasi ir džiaugiasi gyvenimu. Kai ji neigiama, jis prisiima asmeninę atsakomybę ir pasitiki savimi bei gali mokykis iš jos, kad pagerintum jo gyvenimą. Emociškai subrendęs žmogus ieško sprendimo. Emociškai nesubrendęs žmogus puola žmones, o subrendęs - problemas. Subrendęs žmogus naudoja savo pyktį, kaip energijos šaltinį, ir nusivylęs, padvigubina pastangas rasti problemos sprendimą (Singh, Kaur ir Dureja, 2012). Mokslinėje literatūroje išskiriamos tokios emocinio brandumo ir stabilumo charakteristikos: 1) gebėjimas patirti ir suprasti savo pačių giliausius jausmus ir poreikius bei sugebėti tinkamai ir konstruktyviai veikti bei išreikšti šiuos jausmus ir poreikius; 2) gebėjimas veikti ir reaguoti į gyvenimo aplinkybes protingai ir su išmintimi; 3) gebėjimas atpažinti kitų žmonių jausmus ir poreikius, įsijausti į juos ir juos gerbti; 4) gebėjimas atidėti savo poreikių tenkinimą, kad būtų galima patenkinti kitus, aktualesnius poreikius; 5) gebėjimas mylėti



– patenkinti kito poreikius, jausmus – lyg tai būtų mūsų pačių poreikiai; 6) gebėjimas lanksčiai ir kūrybiškai prisitaikyti prie besikeičiančių gyvenimo aplinkybių ir sąlygų; 7) gebėjimas konstruktyviai nukreipti savo teigiamą ir neigiamą energiją; 8) noras ir gebėjimas būti atsakingais ir atskaitingais už savo gyvenimo aplinkybes ir veiksmus bei gebėjimas atskirti savo pareigas nuo kitų; 9) gebėjimas patogiai ir laisvai bendrauti su kitais, patikti kitiems ir palaikyti sveikus santykius; 10) gebėjimas pasirinkti ir plėtoti sveikus santykius ir nutraukti ar apriboti santykius, kurie yra žalingi arba nesveiki (Dangwal ir Srivastava, 2016).

**2 klasteris: savęs valdymas.** Šis klasteris apima tokias dedamąsias kaip savikontrolė, savo emocijų valdymas, adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas, intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės.

Tam, jog vadovavimas grįstas emociniu intelektu būtų efektyvus taip pat labai svarbi *savikontrolė*. Emocinė savikontrolė tai svarbiausias gebėjimas, kuris ugdo kitas žmogaus proto galias (Goleman, 2009). Savikontrolė apima trikdančių emocijų ir impulsų valdymą (Suifan ir kt., 2015). Tokios pačios nuomonės laikosi ir Tripathy (2018) nurodydamas, kad savikontrolė yra asmens gebėjimas atsispirti impulsui ar pagundai. Kiti mokslininkai nurodo, kad savikontrolė yra sudėtingas emocinių aspektų iniciavimo, slopinimo ir modeliavimo procesas, siekiant efektyviai pasiekti savo tikslus. Emocijų savikontrolė apima pažintinius, fiziologinius ir elgesio procesus, susijusius su individualiu gebėjimu efektyviai valdyti savo emocijas (Sonnentag ir Barnett, 2011). Petrides and Furnham (2000) savikontrolę sieja su jausmų saviefektyvumu ir impulsų reguliavimu (cit. iš Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Siegling, Furnham ir Petrides, 2015; Lubbadah, 2020; Minarova ir kt., 2020). Goleman (1998a) emocinę savikontrolę įvardijo kaip sugebėjimą kontroliuoti savo impulsyvius jausmus ir emocijas ir susilaikyti nuo neigiamų veiksmų, kai jie išprovokuojami, susiduriama su opozicija ar priešišku (cit. iš Tripathy, 2018). Goleman (1998b) savikontrolę sieja su savireguliacija, pasitikėjimu savimi bei sąžiningumu (cit. iš Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Vaida ir Opre, 2014; Broughton, 2017; Baker, 2018). Goleman (2008) išskiria tam tikrus savikontrolės aspektus. Visų pirma itin svarbu gebėti tvardyti savo emocijas, t. y. kontroliuoti destruktivias emocijas. Atvirumas ir sąžiningumas, teisingumo apraiška, lankstus prisitaikymas prie besikeičiančių situacijų ir kliūčių įveikimas, didelis noras pagerinti produktyvumą, kad atitiktų vidaus kokybės standartus, pasirengimas veikti ir nepraleisti galimybių, gebėjimas pozityviai žiūrėti į dalykus, yra pagrindiniai savikontrolės aspektai. Goleman (2009) pateikia nuomonę, jog savo jausmų suvokimas, yra pagrindinis dalykas savikontrolėi. Vadovai, kurie geba valdyti savo bei kitų teigiamas ir neigiamas emocijas taip pat geba ir išreikšti aiškia ateities vizija, suteikia drąsos savo pavaldiniams, juos paskatina, padrąsina, įsikiša į problemas prieš joms tampant rimtomis. Žmonės, kurie geba kontroliuoti savo emocijas prisitaiko prie kintančių sąlygų, o tai itin svarbu geram vadovui (Schlaerth, Ensari ir Christian, 2013). Apskritai sėkmingą savikontrolę dažnai atspindi aukštesnis teigiamų, nei neigiamų emocijų lygis. Tai nereiškia visiško neigiamų emocijų pašalinimo. Savikontrolė padeda suformuoti aukštesnį afektinės gerovės lygį. Taip pat savikontrolė yra siejama su valinga veikla. Emocijų kontrolę įtakoja tiek žmogaus reguliavimo elgesys, tiek kontekstas, kuris sukelia emocinę patirtį (Fuente, Paoloni, Vera-Martinez ir Garzon-Umernekova, 2020). Goleman (2003) nuomone, tik aukštos emocinės kompetencijos vadovai geba valdyti savo emocijas. Tai padeda jiems nesupykti stresinėse situacijose. Tokie vadovai sugeba pažvelgti į kylančias problemas vadovaudamiesi loginiu mąstymu, ramiai rasti sprendimą. Tam pritaria Ashforth ir Humphrey (1995) (cit. iš Mayer ir Maltin, 2010), teigdami, kad vadovai ar lyderiai kurie laiko save labiau transformaciniais gali identifikuoti savo jausmus, emocijas būsenas, ir išreikšti tuos jausmus kitiems, dažniausiai savo emocinę intelektą ir žinias naudoja sprenddami problemas, gali suprasti kitų emocijas (darbo vietoje), sugeba valdyti pozityvias ir negatyvias savo ir

kitų emocijas bei efektyviai kontroliuoja savo vidines būsenas. Taigi savikontrolė yra gebėjimas reguliuoti savo emocijas, mintis ir elgesį įvairiose situacijose. Savikontrolė yra pažintinis procesas, reikalingas reguliuojant savo elgesį konkrečių tikslų pasiekimui. Taip pat savikontrolė yra siejama su impulsyvaus elgesio vengimu ir gebėjimu atidėti pasitenkinimą vėlesniam laikotarpiui.

*Savo emocijų valdymas* yra susijęs su savo emocijų reguliavimu (MacCann ir kt., 2014) ir gebėjimu prisijungti arba atsijungti nuo emocijos, atsižvelgiant į jos naudingumą tam tikroje situacijoje (Tripathy, 2018). Tiek darbuotojai, tiek vadovai turėtų sugebėti identifikuoti emocijas, tobulinti emocijų raiškos būdus ir numatyti, kaip jas būtų galima nukreipti, kad būtų galima greitai prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Todėl išryškėja emocijų valdymo svarba (Karakas, 2018). Emocijų valdymas yra siejamas su reflektviu emocijų reguliavimu, siekiant skatinti emocinį ir intelektualinį augimą (Gowing, 2001; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004, 2008; Mayer, Roberts, Barsade, 2008; Brackett, Rivers ir Salovey, 2011; Shooshtarian, Ameli ir Aminilar, 2013; Vaida ir Opre, 2014; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Kotsou ir kt., 2018; Tripathy, 2018; Bandi ir Chauhan, 2019; O'Connor ir kt., 2019; Lubbadah, 2020). Kita mokslininkų grupė nurodo, kad savo emocijų valdymas yra siejimas su gebėjimu praktiškai valdyti kankinančias emocijas ir impulsus bei gebėjimu sujungti savimonę, savireguliaciją ir socialinį sąmojingumą, kad būtų galima paveikti ir valdyti konfliktus (Ramanauskas, 2012; Ugoani, Amu ir Kalu, 2015; Kelly ir Kaminskienė, 2016; Tripathy, 2018; Bandi ir Chauhan, 2019; Lubbadah, 2020). Savęs valdymas atspindi gebėjimą praktiškai valdyti emocijas ir impulsus (Lubbadah, 2020). Tai gebėjimas tinkamai valdyti emocijas, siekiant skatinti emocinį ir intelektualinį augimą bei socialiai adaptyvius santykius (Vaida ir Opre, 2014). Savo emocijų valdymas reiškia asmens gebėjimą suvokti savo emocines būsenas. Jeigu savo emocijų valdymas yra stipriai išreikštas, asmuo gali skatinti ir įtakoti kitų emocijas, ir atvirkščiai, jei šis aspektas nėra stipriai išreikštas, yra neįmanoma įtakoti kitų emocijų (Minarova ir kt., 2020). Savo emocijų valdymas reiškia sugebėjimą tinkamai elgtis su savo jausmais. Asmenys, turintys didelių savitvarkos sugebėjimų, gali daug geriau susitvarkyti su stresu ir išspręsti problemas nei tie, kuriems trūksta savęs valdymo. Taigi emocijų valdymas padeda suvaldyti nerimą ir pyktį dėl didesnio produktyvumo (Bashir, 2017). Tai sugebėjimas panaudoti savo emocijų suvokimą, kad išliktų lankstus ir teigiamai nukreiptų savo elgesį. Tai yra praktinis etapas, kai asmuo kontroliuoja savo emocines reakcijas į konkrečias situacijas ir (arba) žmones (Munir ir Azam, 2017). Savęs valdymas reiškia vidinių būsenų, impulsų ir išteklių valdymą ir apima tokias kompetencijas kaip: emocinė savikontrolė (trikdančių emocijų ir impulsų valdymas), skaidrumas (vientisumo išlaikymas, su savo vertybėmis suderintas elgesys), prisitaikomumas (lankstumas valdant pokyčius), pasiekimas (siekimasis tobulinti arba atitikti kompetencijos standartą), iniciatyva (pasirengimas veikti atsižvelgiant į galimybes), optimizmas (atkaklumas, siekiant savo tikslų, nepaisant kliūčių ir nesėkmių) (Suifan ir kt., 2015). Savo emocijų valdymas taip pat yra siejamas su gebėjimu kontroliuoti jausmus, valdyti stresą, tvardyti impulsus, būti ištvermingu susidūrus su sunkumais. Savo emocijų valdymas atspindi tinkamą emocijų raišką (Ramanauskas, 2013). Hall (2005) savo emocijų valdymą sieja su emociniu atslaidumu ir emociniu nerigidiškumu (cit. iš Ramanauskas, 2012, 2013; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014). Emocijų supratimas ir valdymas kartu sudaro strateginio emocinio intelekto sritį, atstovaujančią strateginiams sprendimams ir aukštesnio lygio apgalvotam emocinės informacijos apdorojimui (McCann ir kt., 2014). Emocijų valdymas turi būti integruotas į bendruosius asmens planus ir tikslus. Emocijos valdomos individualių tikslų, savęs ir socialinio suvokimo kontekste (Mayer, Salovey ir Caruso, 2004). Emocijų valdymas taip pat siejamas su gebėjimu valdyti stresą. Į emocijas orientuotame streso įveikime, asmuo, nusprendžia, kad situacijos negalima kontroliuoti, todėl ji turėtų būti priimta. Jis bando suvaldyti streso sukeltas neigiamas emocijas ir sutelkti dėmesį į

teigiamus aspektus (Karakas, 2018). Savo emocijų valdymas turi teigiamą poveikį darbuotojams, gerai save valdantys lyderiai geriau pasiekia tikslus (Ugoani, Amu ir Kalu, 2015). Galima teigi, kad emocijų valdymas yra gebėjimas konstruktyviai valdyti tiek teigiamas, tiek neigiamas emocijas.

Tam, jog vadovas gebėtų sėkmingai vykdyti savo funkcijas būtinas *adekvatus savęs ir emocijų vertinimas*. Jis yra siejamas su savęs žodiniu ir neverbaliniu suvokimu (Salovey ir Mayer, 1990). Adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas taip pat yra siejamas su savo stipriųjų ir silpnųjų pusių žinojimu (Suifan ir kt., 2015). Individai, kurie adekvačiai save vertina, žino savo sugebėjimus ir ribotumus, ieško grįžtamojo ryšio ir mokosi iš savo klaidų bei žino, kur reikia tobulėti ir kada dirbti su kitais (Tripathy, 2018). Panašiai ši aspektą apibūdina ir kiti autoriai, nurodydami, kad asmenys, galintys save ir savo emocijas vertinti adekvačiai: 1) žino savo stipriąsias ir silpnąsias puses; 2) mąsto reflekyviai ir mokosi iš patirties; 3) grįžtamasis ryšys yra atviras, nuolat matomos naujos perspektyvos, užsiimama saviugda; 4) geba parodyti humoro jausmą (Serrat, 2017). Taigi adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas yra žvilgsnio į save procesas, kuriuo siekiama įvertinti aspektus svarbius asmens tapatumui. Jis yra siejamas su savęs tobulinimu.

*Intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės* skatina suvokimą, mintis ir jausmus, kurie yra sumaišyti žmoguje. Šie įgūdžiai nėra matomi, kiti gali to nepastebėti. Vidiniai asmens įgūdžiai yra susiję su savimi ir kaip tai padeda valdyti tai, kas atsiskleidžia jo viduje. Turėdamas sąmoningumą jie daro įtaką aplinkiniam pasauliui, valdydami emocijas sudėtingose situacijose. Žmonės, turintys aukštų intrapersonalinių įgūdžių, greičiausiai yra tylūs ir atlieka veiksmus apgalvotai, gerai dirba vieni ir valdo savo asmeninį augimą (Chong ir kt., 2020). Asmeninę kompetenciją sudaro asmens savimonės ir savęs valdymo įgūdžiai, kurie labiau orientuoti į jį individualiai, o ne į bendravimą su kitais žmonėmis. Asmeninė kompetencija yra sugebėjimas suvokti savo emocijas ir valdyti savo elgesį ir tendencijas (Bandi ir Chauhan, 2019). Tai gebėjimas panaudoti emocijas socialinėse situacijose savo emocijų ir motyvacijos supratimas, gebėjimas naudoti savęs vertinimą ir kontrolę (Minarova ir kt., 2020). Intrapersonaliniai įgūdžiai yra siejami su pagarba, savarankiškumu, pasitikėjimu savimi, atsakomybe, lankstumu, optimizmu ir iniciatyvumu. Jeigu pasitikėjimas savimi yra išreikštas, asmuo turi teigiamą požiūrį į save ir savo pasiekimus. Pasitikėjimas savimi yra siejamas su pasitenkinimu gyvenimu. Visgi jei šis elementas yra mažai išreikštas asmuo save vertina žemai, jaučiamas polinkis save nuvertinti (Minarova ir kt., 2020). Tie asmenys, kurie pasitiki savimi, gali išsakyti nepopuliarią nuomonę, ir ryžtingai sugeba priimti pagrįstus sprendimus, nepaisant neapibrėžtumo ar spaudimo (Serrat, 2017). Lankstumas apima buvimą atviru ir norą pakeisti savo jausmus (Suehs, 2015). Tai pripažintas asmens sugebėjimu sėkmingai atlaikyti aplinkos spaudimą ir prisitaikymą prie pokyčių (Chong ir kt., 2020). Tie asmenys, kurių lankstumas yra aiškiai išreikštas greičiau prisitaiko prie pokyčių ir labiau jais džiaugiasi, ir atvirkščiai, tie asmenys, kurie nėra lankstūs gali nepriimti pokyčių, nuolat laikytis pastovios nuomonės (Minarova ir kt., 2020). Tie asmenys, kurie yra labiau linkę į optimizmą turi teigiamus lūkesčius gyvenimo įvykių atžvilgiu, dažniau suvokia šviesiąją dalykų pusią. Tačiau tie asmenys, kurie yra mažiau optimistiški vengia rizikuoti, turi mažą galimybę pasinaudoti naujomis galimybėmis (Minarova ir kt., 2020). Individai, kurie yra labiau optimistiški, nepaiso kliūčių ir nesėkmių, veikia dėl vilties, kad patirs sėkmę, nesėkmes mato kaip aplinkybes, o ne asmeninius trūkumus (Serrat, 2017) Iniciatyvumas yra siejamas su pasirengimu veikti atsižvelgiant į galimybes (Suifan ir kt., 2015). Tie asmenys, kurie yra iniciatyvūs ieško naujų idėjų iš įvairių šaltinių, priima originalius sprendimus problemoms spręsti, generuoja naujas idėjas, nuolat mąsto apie naujas perspektyvas ir riziką, siekia tikslų, viršijant tai ko iš jų yra reikalaujama, yra pasirengę pasinaudoti galimybėmis (Serrat, 2017). Gudonytės ir Marčinsko (2016) tyrime atskleista, kad

aukštas vadovo emocinio intelekto lygis lemia teigiamus darbuotojų rezultatus (tokius kaip darbuotojų asmeninės iniciatyvos laisvė).

**3 klasteris: savęs motyvavimas.** Šis klasteris apima tokias dedamąsias kaip savimotyvacija ir tikslo siekimas.

*Savimotyvacija* – tai poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą (Mayer, Roberts ir Barsade, 2008). Tai vidinė motyvacija veikti siekiant sėkmės (Minarova ir kt., 2020). Motyvacija apima turimų galimybių naudojimą, norą judėti ir nukreipti asmenį norimų tikslų link, tobulėti ir išverti nesėkmes bei nusivylimą (Ugoani, Amu ir Kalu, 2015). Anot Ramanausko (2013), savimotyvacija yra siejama su saugumo pojūčiu, socialine padėtimi ir gebėjimu atsispirti socialiniam spaudimui. Vidinė motyvacija padeda asmeniui geriau, kūrybiškiau ir optimistiškiau išreikšti savo asmenybę. Taigi asmuo turintis aukštesnę emocinį intelektą gali motyvuoti save, o tai duoda geresnių rezultatų darbe ir asmeniniame gyvenime. Motyvuotas asmuo sukuria teigiamą darbo aplinką ir sveiką požiūrį į darbą (Tripathy, 2018). Pasak Goleman (2008), motyvacija tai vienas svarbiausių dalykų norint išjudinti save tikslų siekimui, prisiimti atsakomybę, tobulėti ir nepasiduoti. Galima suprasti, jog norint motyvuoti aplinkinius, visų pirma svarbu suteikti vidinės motyvacijos sau pačiam. Emocinio intelekto kontekste motyvacija yra suvokiama ne kaip kitų asmenų motyvavimas, o savęs paties motyvavimas. Aukštą emocinį intelektą turintis žmogus turi turėti stiprią vidinę motyvaciją siekti tikslų, o tuo pačiu motyvuoti savo pavyzdžiu ir kitus. Lyderiai, kurie pasižymi didele vidine motyvacija siekiant tikslų, yra pagrindinis aspektas, jog jo darbuotojai taip pat bus motyvuoti siekti savųjų tikslų. Emociniam intelektui vidinė motyvacija yra viso ko pagrindas, nes tik pasiekus aukštą vidinės motyvacijos lygį, galima tikėtis, jog išorinės motyvacijos priemonės nebus tokios svarbios. Jeigu savimotyvacija yra stipriai išreikšta, vyrauja kokybiško darbo poreikis, ryžtas, atkaklumas, vidinė motyvacija. Jei šis aspektas yra mažai išreikštas, pasireiškia paskatų ir skatinimo poreikis, nuolatinis atlygis, žemas atkaklumas (Minarova ir kt., 2020). Goleman (1998b) išskiria, kad motyvacija yra siejama su pasiekimų siekiu, įsipareigojimu, iniciatyvumu ir optimizmu (cit. iš Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Vaida ir Opre, 2014; Broughton, 2017; Baker, 2018). Pasiekimų siekimas yra apibūdinamas kaip siekis tobulėti arba atitikti kompetencijos standartą; įsipareigojimas – kaip suderinimas su grupės ir organizacijos tikslais; iniciatyva – kaip pasirengimas veikti atsižvelgiant į galimybes; optimizmu – kaip atkaklumas siekiant tikslų, nepaisant kliūčių ir nesėkmių) (Boyatzis, Goleman ir Rhee, 1999; Vaida ir Opre, 2014; Broughton, 2017; Serrat, 2017, Baker, 2018). Hall (2005) savimotyvaciją sieja su savavališka savo emocijų kontrolė (cit. iš Ramanauskas, 2012, 2013; Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014). Ramanauskas (2013) savimotyvaciją apibūdina per saugumo pojūtį, socialinę padėtį, gebėjimą atsispirti socialiniam spaudimui. Taigi savimotyvacija yra suprantama, kaip vidinė motyvacija. Tai gebėjimas paskatinti save imtis iniciatyvos ir veiksmų siekiant tikslų ar užduočių atlikimo. Tai taip pat gali būti siejama su vidiniu potraukiu imtis veiksmų.

*Tikslo siekimas* yra gebėjimas nukreipti save į konkrečias veiklas (Gudonytė ir Marčinskas, 2016). Taip pat jis yra siejamas ir su karjeros tikslų siekimu (Baker, 2018). Asmuo, tikėdamas savo sugebėjimais, sėkmingai pasiekia nustatytų elgesio tikslų (Munir ir Azam, 2017). Siekiant tikslo yra svarbus atkaklumas, nepaisant kliūčių ir nesėkmių (Suifan ir kt., 2015). Tikslo siekimas yra susijęs su savęs aktualizavimu, t. y. tikslų nustatymu ir siekimu, kad būtų realizuotas asmens potencialas (Tripathy, 2018). Asmuo, kuris turi tikslo siekimo poreikį yra orientuotas į rezultatus, labai nori siekti savo tikslų ir standartų, nusistato sunkius tikslus ir prisiima su tuo susijusią riziką, siekia gauti

informacijos, kad sumažintų neapibrėžtumą, nuolat ieško būdų, kaip pagerinti savo našumą (Serrat, 2017).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje emocinio intelekto kompetencijos yra išskiriamos labai įvairiai, jos yra daugialypės, tačiau susisteminius mokslinę literatūrą buvo išskirti trys emocinio intelekto kompetencijos klasteriai:*

*1) Sąmoningumas:*

- *Emocinė savimonė ir sąmoningumas – tai emocinės žinios, susijusios su nuotaiką ir emocijas lemiančiais veiksniais bei pasekmėmis bei jų raidos ir pokyčių supratimu;*
- *Savo ir kitų pažinimas bei suvokimas – tai gebėjimas suvokti save emocijas ir tiksliai išreikšti emocijas bei emocinius poreikius kitiems;*
- *Empatija – tai gebėjimas, reiškiantis kitų jausmų, poreikio ir rūpesčio suvokimą;*
- *Emocinis brandumas ir stabilumas – tai gebėjimas suprasti tikrovę ir faktus bei reagavimo į situaciją kokybę, atsiribojant nuo malonių ir nemalonių jausmų traukos.*

*2) Savęs valdymas:*

- *Savikontrolė – tai sudėtingas emocinių aspektų iniciavimo, slopinimo ir modeliavimo procesas, siekiant efektyviai pasiekti savo tikslus;*
- *Savo emocijų valdymas yra susijęs su savo emocijų reguliavimu ir gebėjimu prisijungti arba atsijungti nuo emocijos, atsižvelgiant į jos naudingumą tam tikroje situacijoje;*
- *Adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas yra susijęs su savęs žodiniu ir neverbaliniu suvokimu bei savo stipriųjų ir silpnųjų pusių žinojimu;*
- *Intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės – tai susiję su savimi ir kaip tai padeda valdyti tai, kas atsiskleidžia žmogaus viduje. Intrapersonaliniai įgūdžiai yra siejami su pagarba, savarankiškumu, pasitikėjimu savimi, atsakomybe, lankstumu, optimizmu ir iniciatyvumu.*

*3) Savęs motyvavimas:*

- *Savimotuvacija – tai poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą*
- *Tikslo siekimas – tai gebėjimas nukreipti save į konkrečias veiklas.*

*Visos emocinio intelekto sudedamosios dalys yra glaudžiai susijusios ir svarbios, užtikrinant gerą vadovavimą. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog itin svarbu, jog vadovas būtų empatiškas su savo darbuotojais, kontroliuotų savo emocijas. Tam, kad būtų užtikrintas sėkmingas ir geras santykis tarp vadovo ir darbuotojo, labai svarbu atsižvelgti į darbuotojo patiriamas emocijas, jas įvardinti.*

## 2. Darbuotojų įsitraukimo konceptualizacija

### 2.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Nors darbuotojų įsitraukimo sąvoką vienas pirmųjų išskyrė Allport (1943), o įsitraukimo į darbą tyrimų pradininkai Lodahl ir Kejner (1965) apibrėžė, kad įsitraukimas į darbą atskleidžiamas per darbuotojo vertybes, kai darbas yra suvokiamas kaip žmogaus dalis, didelė vertybė, per kurią asmuo gali patenkinti savo emocinius ir vidinius poreikius bei išreikšti save. Tačiau detaliau ji buvo pradėta nagrinėti 1990 m. Kahn (1990) norėjo nustatyti, kiek darbuotojai būna psichologiškai įsitraukę į savo darbą darbo vietoje. Nuo to laiko ši sąvoka pradėjo sulaukti vis daugiau mokslininkų dėmesio (cit. iš Alzgoool et al., 2020).

Guion (1958) nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra sietinas su darbuotojo suvokimu, kad jo darbas yra neparastai svarbus (cit. iš Ekmekci, 2011). Gurin ir kt. (1960) pažymėjo, kad darbuotojų įsitraukimas apibūdina tai, kiek siekia tam tikros saviraiškos ir aktualizavimo savo darbe (cit. iš Ekmekci, 2011). Brown (1996) atskleidžia, kad ši sąvoka yra raktas aktyvinant darbuotojų motyvaciją ir pagrindą konkurenciniam pranašumui verslo rinkose numatyti (cit. iš Ekmekci, 2011). Erickson (2005) nurodo, kad tai yra pagrindinė produktyvaus darbuotojo sudedamoji dalis (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Robinson (2004) susiejo darbuotojų įsitraukimą su verslo aplinka ir siekimu pagerinti veiklos rezultatus organizacijoje (cit. iš Das ir Ali, 2015). Price (2004) išskyrė, kad ši sąvoka yra siejama su procedūra, jungiančia dalyvavimą, bendravimą, bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvaciją (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019). Newman and Harrison (2008) darbuotojų įsitraukimą sieja su pilietiškumu, taip pat išskirdami, kad jis yra paremtas darbuotojų darbu (cit. iš Kasinathan ir Rajee, 2016). Chungtai (2008) pažymi, kad tai poreikių, vertybių asmeninių savybių turėjimas, kuris leidžia asmenims daugiau ar mažiau įsitraukti į savo darbą. O taip pat ši sąvoka yra atakas į specifines darbo situacijas (tam tikri darbo tipai ar situacijos ypatumai turi įtakos tam, kiek asmuo įsitraukia į savo darbą) (cit. iš Ekmekci, 2011). Cummings ir Worley (2008) traktuoja darbuotojų įsitraukimą, kaip galios (pakankamų įgaliojimų asmenims suteikimo), informacijos (laiku prieinamos atitinkamos informacijos), žinių ir įgūdžių (mokymo ir tobulinimo programų) ir atlygio (vidinių ir išorinių paskatų dalyvauti) derinį (cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013). Macey ir Schneider (2008) apibrėžia šią sąvoką, kaip intuityvų jausmą, kurį darbuotojas turi darbo motyvacijos atžvilgiu. Rich ir kt. (2010) nurodo, kad tai bendrumas tarp fizinės, emocinės ir pažintinės energijos, kurias individams atneša darbinis vaidmuo (cit. iš Cristian, Garza ir Slaughter, 2011). Palmer ir Gignac (2012) traktuoja darbuotojų įsitraukimą, kaip psichologinę struktūrą, jungiančią organizacinį įsipareigojimą, organizacijos pilietiškumą ir pasitenkinimą darbu. Agyeman (2012) šią sąvoką sieja su valdymo požiūriu, kuris prisideda prie nuolatinio organizacijos tobulėjimo ir sėkmės (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019). Sofijanova ir ZabijakinChatleska (2013) pabrėžia, kad tai yra procesas, susijęs su darbuotojų dalyvavimu ir įgalinimu, siekiant panaudoti jų indėlį gaunant aukštesnius individualius ir organizacinius rezultatus (cit. iš Odero ir Makori, 2017). De Clercq, Bouckenooghe, Raja ir Matsyborska (2014) nurodo, kad tai yra teigiamų emocijų rinkinys, suteikiantis susitelkimą į tikslų derinimą, dėl kurio sumažėja organizacinis neatitikimas (cit. iš Suehs, 2015). Mehrzi ir Singh (2016) atskleidžia, kad tai yra tai teigiamų motyvų visuma, kuri jungia organizaciją fiziniu bei emociniu požiūriu. Tai lyderiaujančios organizacijos esminis tikslas. Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa (2019) pabrėžia, kad tai yra tai organizacinis procesas ir vadovybės iniciuota praktika, leidžianti darbuotojams prisidėti prie vadovų sprendimų priėmimo ir tobulinimo veiklos, siekiant organizacijos tobulinimo ir vystymo (Obiekwe,

Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019). AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed (2020) darbuotojų įsitraukimą sieja su psichiniu ir emociniu prasmingumu, psichologiniu saugumu ir psichologiniu prieinamumu. Tuo tarpu Jnaneswar (2020) atskleidžia, kad tai yra dėmesingumas ir įsisavinimas, atliekant savo darbo vaidmenis.

Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad neegzistuoja visuotinai priimtino darbuotojų įsitraukimo apibrėžimo. Todėl buvo išskirti šeši pagrindiniai požiūriai į darbuotojų įsitraukimą: 1) *tai kokybinis laipsnis ar lygis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje* (Vance, 2006; Word ir Park, 2009; Palmer ir Gignac, 2012; Suehs, 2015; Veshne ir Munshi, 2020; Pavlova, 2020; ir daugelis kitų); 2) *tai protinė, psichologinė ir elgesio būseną, kuri rodo darbuotojo atsidavimą organizacijai ir asmenines pastangas* (Kanungo, 1979, cit. iš. Gaurylienė ir Korsakienė, 2017; Schaufeli ir kt., 2002; Shuck ir Wollard, 2010; Bakker, Demerouti ir Xanthopoulou, 2012; Bakker, 2014; Anitha, 2014; AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed, 2020); 3) *tai darbuotojo gebėjimų, motyvacijos ir atsidavimo organizacijai derinys* (Brown, 1996, cit. iš Ekmekci, 2011; Harter ir kt., 2002, cit. iš. Palmer ir Gignac, 2012; Cook, 2008; Chungtai, 2008, cit. iš Ekmekci, 2011); 4) *tai darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus* (Wickert, 1951, cit. iš Ekmekci, 2011; Locke ir Schweiger, 1979, cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019; Kumari and Kumari, 2014, cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019) 5) *tai emocinis ir intelektualus darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* (Richman, 2006, cit. iš Das ir Ali, 2015; Nwachukwu, 2006, cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019; MacLeod ir Clarke, 2009; Swarnalatha ir Prasanna, 2012; Ali, Khan ir Rehman, 2013); 6) *tai organizacijos narių įgalinimas atlikti darbinis vaidmenis* (Kahn, 1990, cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018; Glew, O'Leary-Kelly, Griffin ir Fleet (1995), cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013; Frank ir kt. (2004), cit. iš Das ir Ali, 2015).

Pirmasis požiūris darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip *kokybinį laipsnį ar lygį, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje* (Vance, 2006; Word ir Park, 2009; Palmer ir Gignac, 2012; Suehs, 2015; Veshne ir Munshi, 2020; Pavlova, 2020; ir daugelis kitų) (žr. 2 priedą).

Vienas pirmųjų darbuotojų įsitraukimą apibūdino Allport (1943), kaip laipsnį, kuriuo darbuotojas dalyvauja savo darbe ir tenkina tokius poreikius, kaip prestižas, pagarba sau, savarankiškumas ir savęs vertinimas (cit. iš Ekmekci, 2011). Dubin (1956) nurodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra laipsnis, kuriuo bendra darbo padėtis suvokiama kaip pagrindinis šaltinis tenkinant svarbius poreikius (cit. iš Ekmekci, 2011). Lodahl and Kejner (1965) atskleidė, kad tai yra savo darbo svarbos laipsnis suvoktame darbuotojo savęs įvaizdyje (cit. iš Ekmekci, 2011; Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Lodahl ir Kejner (1965) taip pat išskyrė, kad darbuotojų įsitraukimas yra žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnis (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Lawler ir Hall (1970) nurodė, kad tai laipsnis, kuriuo asmuo suvokia, kad jo bendra darbinė situacija yra svarbi jo gyvenimo dalis ir yra svarbiausia jam ir jo tapatybei, nes tai suteikia jam galimybę patenkinti svarbiausius savo poreikius (cit. iš Ekmekci, 2011). Vėliau mokslininkai pradėjo sieti darbuotojų įsitraukimą su užimtumo ir susirūpinimo savo darbo laipsniu (Paullay, Alliger ir Stone-Romeo, 1994, cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Taip pat darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su susidomėjimu ir dideliu koncentracijos lygiu (cit. iš Ekmekci, 2011). Ši sąvoka yra siejama ir su tuo koku lygiu darbuotojai teigiamai vertina savo organizaciją ir jos vertybes (Robinson, Perryman ir Hayday, 2004, cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018). Meere (2005) išskyrė, kad darbuotojų įsitraukimas tai lygis, kuriuo darbuotojai jaučiasi energingesni ir labiau atsidavę dirbdami savo darbą (cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018), o Saks (2006) susiejo šią sąvoką su laipsniu, kuriuo asmuo yra įsitraukęs atliekant

savo darbo vaidmenis (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012). Vance (2006) nurodo, kad tai yra laipsnis, kuriuo darbuotojas visiškai užsiima savo darbu, įsipareigoja darbdaviui ir savo vaidmeniui. Word ir Park (2009) pateikė du darbuotojų įsitraukimo apibrėžimus. Pirmasis darbuotojų įsitraukimą sieja su asmens identifikavimusi su savo darbu, t.y. kaip jis aktyviai jame dalyvauja ir tą dalyvavimą sieja su savo „Aš“ vaizdu. Antrasis darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip tai kokybinį laipsnį, kuriuo patenkinami darbuotojai poreikiai ir suteikiamas pasitenkinimas. Palmer ir Gignac (2012) išskyrė, kad tai laipsnis, kurio darbuotojai giria savo organizaciją kitiems, atlieka daugiau nei iš jų tikimasi ir sugeba įveikti sunkumus. Alvi, Haider, Haneef ir Ahmed (2014) atskleidė, kad tai laipsnis, kuriuo darbuotojai įsipareigoja savo organizacijai ir darbo vietai, sunkiai dirba ir sugeba įveikti sunkumus dėl šio įsipareigojimo (cit. iš Suehs, 2015). Kiti mokslininkai darbuotojų įsitraukimą susiejo su lygiu, kuriuo darbuotojai atlieka daugiau darbinių veiksmų, vedami atsidavimo darbui (Veshne ir Munshi, 2020) ir su laipsniu, kuriuo darbuotojai jaučia tapatumą bei identifikuoja savo asmenines vertybes, įsitikinimus bei filosofiją su organizacija, kurioje dirba (Pavlova, 2020).

Antrasis požiūris darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip *protinę, psichologinę ir elgesio būseną, kuri rodo darbuotojo atsidavimą organizacijai ir asmenines pastangas* (Kanungo, 1979; cit. iš. Gaurylienė ir Korsakienė, 2017; Schaufeli ir kt., 2002; Shuck ir Wollard, 2010; Bakker, Demerouti ir Xanthopoulou, 2012; Bakker, 2014; Anitha, 2014; AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed, 2020) (žr. 2 priedą).

Kanungo (1979) atskleidė, kad tai yra žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodanti, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Schaufeli ir kt. (2002) išskyrė, kad tai prasminga ir pozityvi su darbu susijusi protinė būseną, kuri sietina su atsidavimu bei energingumu (cit. iš Schaufeli ir kt., 2002; Bakker, Demerouti ir Xanthopoulou, 2012; AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed, 2020). Hewitt (2004) nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra būseną, kurioje individai yra emociškai ir intelektualiai atsidavę organizacijai ar grupei (cit. iš Anitha, 2014). Shuck ir Wollard (2010) detalizuoja, kad tai atskiro darbuotojų pažinimo, emocijų ir elgesio būseną, nukreipta norimų organizacijos rezultatų link. Rothbard ir Patil (2010) pabrėžia, kad tai darbuotojo psichologinis buvimas savo darbo vaidmenyje (Bakker, 2014), o Schaufeli and Bakker (2010) išskirai, kad tai psichologinė būseną, kurią lydi asmeninės energijos pastangos (cit. iš. Anitha, 2014). Truss ir kt. (2014) darbuotojų įsitraukimą traktuoja, kaip unikalią psichologinę būseną, jungiančią asmeninį įsipareigojimą ir organizacijos įsitraukimą (cit. iš Suehs, 2015).

Trečiasis požiūris darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip *darbuotojo gebėjimų, motyvacijos ir atsidavimo organizacijai derinį* (Brown, 1996, cit. iš Ekmekci, 2011; Harter ir kt., 2002, cit. iš. Palmer ir Gignac, 2012; Cook, 2008; Chungtai, 2008, cit. iš Ekmekci, 2011) (žr. 2 priedą).

Vienas pirmųjų ši požiūrį išskyrė Brown (1996), apibūdinamas darbuotojų įsitraukimą kaip asmenybės augimo, pasitenkinimo darbu, motyvacijos ir tikslo siekimo elgesys (cit. iš Ekmekci, 2011). Harter ir kt. (2002) nurodo, kad tai asmens įsitraukimas ir pasitenkinimas bei entuziazmas darbui (cit. iš. Palmer ir Gignac, 2012). Cook (2008) nurodė, kad tai darbuotojo pozityvi nuomonė ir požiūris į organizaciją, joje esantį klimatą, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus, nes įsitraukęs darbuotojas gerina organizacijos rezultatus ir padeda įstaigai veikti efektyviau. Chungtai (2008) išskyrė, kad tai darbuotojo tapatumo su darbu patirtis (cit. iš Ekmekci, 2011). Boxall and Macky (2009) traktuoja darbuotojų įsitraukimą kaip geresnį darbuotojų gebėjimų panaudojimą savitvarkai, asmeniniam tobulėjimui ir problemų sprendimui (cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013). Hewitt



(2009) nurodo, kad tai darbuotojų noras imtis veiksmų, kad būtų pagerinti organizacijos verslo rezultatai (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012). Bakker ir kt. (2011) nurodo, kad tai gebėjimų (energijos ir gyvybingumo) ir noro dirbti (aktyvus dalyvavimas darbinėje veikloje) bei atsidavimo derinys (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Tripathi ir Sharma (2016) sieja darbuotojų įsitraukimą su entuziazmu ir pareiga, kuri pasireiškia dideliu noru prisidėti prie organizacijos sėkmės. Gaurylienė ir Korsakienė (2017) nurodo, kad tai gebėjimų, nukreiptų organizacijai reikiama linkme, bei žmogaus asmeninių savybių sąveikos rezultatas.

Ketvirtasis požiūris darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip *darbuotojo dalyvavimą priimant sprendimus* (Wickert, 1951, cit. iš Ekmekci, 2011; Locke ir Schweiger, 1979, cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019; Kumari and Kumari, 2014, cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019) (žr. 2 priedą).

Wickert (1951) nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra ne tik galimybė priimti sprendimus dėl darbo, tai taip pat galimybė nustatyti savo tempą ir apsisprendimo teisę (cit. iš Ekmekci, 2011). Locke ir Schweiger (1979) išskyrė, kad tai bendras vadovų ir pavaldinių sprendimų priėmimas (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019). Sofijanova and Zabijakin–Chatleska (2013) pažymėjo, kad tai darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus ir sprendžiant problemas bei siejamas su didesne autonomija darbo procesuose (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019). Kumari and Kumari (2014) darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip procesą, kurio metu darbuotojai įgalinami dalyvauti priimant svarbius sprendimus ir tobulinant savo veiklą, taip, kad ji atitiktų organizacijos keliamus reikalavimus (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019).

Penktasis požiūris darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip *emocinį ir intelektualų darbuotojo įsipareigojimą organizacijai* (Richman, 2006, cit. iš Das ir Ali, 2015; Nwachukwu, 2006, cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019; MacLeod ir Clarke, 2009; Swarnalatha ir Prasanna, 2012; Ali, Khan ir Rehman, 2013) (žr. 2 priedą).

Darbuotojų įsitraukimas pagal šį požiūrį yra siejamas su emocinio ir intelektualaus pobūdžio įsipareigojimo rūšimi (Richman, 2006, cit. iš Das ir Ali, 2015). Nwachukwu (2006) nurodo, kad tai darbuotojų įsipareigojimo pasiekimas, kuris netiesiogiai užtikrina bet kokių planuojamų pokyčių išlikimą ar sėkmę (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019). MacLeod ir Clarke (2009) pažymėjo, kad tai asmens emocinis įsipareigojimas, kurio atsiradimas sietinas su entuziazmu, pasišventimu organizacijai bei sėkmingais rezultatais. Swarnalatha ir Prasanna (2012) nurodo, kad tai darbuotojo elgesys organizacijoje bei įsipareigojimas jai. Ali, Khan ir Rehman (2013) darbuotojų įsitraukimą sieju su emociniu įsipareigojimu organizacijai.

Šeštasis požiūris darbuotojų įsitraukimą apibūdina, kaip *organizacijos narių įgalinimą atlikti darbinis vaidmenis* (Kahn, 1990, cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018; Glew, O’Leary-Kelly, Griffin ir Fleet, 1995, cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013; Frank ir kt., 2004, cit. iš Das ir Ali, 2015) (žr. 2 priedą).

Tai kiek darbuotojai yra įsitraukę į savo organizacinius vaidmenis (fazines, pažintines ir emocišnes manieras) apibūdina darbuotojų įsitraukimą (Kahn, 1990, cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018; AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed, 2020). Vėliau Kahn (1992) darbuotojų įsitraukimą apibrėžė, kaip organizacijos narių panaudojimą jų darbiniam vaidmeniui (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012). Glew, O’Leary-Kelly, Griffin ir Fleet (1995) detalizavo, kad tai yra sąmoninga ir tikslinga aukštesnio

organizacijos lygio asmenų pastanga suteikti papildomus vaidmenis ar vaidmenų išplėtimo galimybę darbuotojams ar jų grupėms, kad jie turėtų didesnę balsą vienoje ar keliuose organizacijos veiklose (cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013). Vėliau Frank ir kt. (2004) nurodė, kad tai papildomas darbuotojo vaidmens elgesys, demonstruojamas darbo vietoje (cit. iš Das ir Ali, 2015).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug įvairių požiūrių į darbuotojų įsitraukimo sampratą. Moksliniame kontekste pateikiami šeši pagrindiniai požiūriai į darbuotojų įsitraukimą, t. y. jis yra suprantamas, kaip kokybinis laipsnis ar lygis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje, protinė, psichologinė ir elgesio būsena, kuri rodo darbuotojo atsidavimą organizacijai ir asmenines pastangas, darbuotojo gebėjimų, motyvacijos ir atsidavimo organizacijai derinys, darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus, emocinis ir intelektualus darbuotojo įsipareigojimas organizacijai ir kaip organizacijos narių įgalinimas atlikti darbinis vaidmenis. Visgi dažniausiai mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimas yra traktuojamas, kaip kokybinis laipsnis ar lygis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje. Šis požiūris yra siejamas su tuo, kad darbuotojai atlieka daugiau darbinių veiksmų, vedami savo atsidavimo darbui, o taip pat ir su jų pačių poreikių patenkinimu.*

## 2.2. Darbuotojų įsitraukimo komponentai / dedamosios

Mokslinėje literatūroje yra sutinkami skirtingi požiūriai į tai dėl ko darbuotojai daugiau ar mažiau įsitraukia darbą. Anitha (2014) išskiria, kad darbuotojų įsitraukimui yra svarbūs tiek kognityviniai, tiek emociniai komponentai. Darbuotojų įsitraukimo komponentai/dedamosios pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo komponentai / dedamosios**

Autoriai	Komponentai / dedamosios
Kahn (1990)	Prasmingumas, prieinamumas ir saugumas
Seijit ir Crim (2006)	Sąsajos, karjera, aiškumas, perteikimas, grįžtamasis ryšys, prisidėjimas, valdymas, bendradarbiavimas, patikimumas, pasitikėjimas.
Cook (2008)	Gerovė, informacija, sąžiningumas, įtraukimas
Christian ir kt. (2011)	Darbo charakteristikos, lyderystė, asmeninės charakteristikos
Bakker (2011)	Darbo ištekliai, asmeniniai ištekliai
Mani (2011)	Gerovė, įgailinimas, darbuotojų augimas, tarpasmeniniai santykiai
Bedarkar ir Pandita (2014)	Lyderystė, komunikacija, darbo-gyvenimo balansas
Anitha (2014)	Darbo aplinka, darbo vietos gerovė, lyderystė, atlyginimas už darbą, organizacijos politika, kolegos ir santykiai, mokymai ir karjeros galimybės
Schaufeli ir Bakker (2004), Schaufeli ir Salanova (2007), Bakker (2011), Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou (2012), Petrovic, Vukelic ir Čizmic (2017), Alzgoool ir kt. (2020)	Energingumas, atsidavimas darbui, pasinėrimas į darbą

Šioje lentelėje (žr. 2 lentelę) pateikti darbuotojų įsitraukimo komponentai / dedamosios toliau yra plačiau apibūdinamos.

Kahn (1990), išskiria, jog darbo vaidmenys, aplinkos sąlygos, konstrukto progresyvumas gali būti traktuojami, kaip veiksniai darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui. Šis autorius nurodo, jog analizuojant įsitraukimo komponentus galima jų išskirti gana daug, tačiau pagrindiniai jų yra *prieinamumas* (kuris priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių, resursų ir yra naudojamas tam tikroms užduotims atlikti), *prasmingumas* (kuris priklauso nuo darbo pobūdžio, vaidmenų ir užduočių. Tai yra atgalinio ryšio gavimas, o siaurąją prasme suvokimas, kad atliekamas darbas yra prasmingas) ir *saugumas* (kuris priklauso nuo grupės dinamikos, vadovo vadovavimo stiliaus, tarpasmeninių santykių bei socialinių normų esančių darbe. Siaurąją prasme tai galėjimas dirbti be baimės, jog neigiami darbo rezultatai gali turėti įtakos darbuotojo karjerai ir pan.).

Seijit ir Crim (2006) pateikė darbuotojų įsitraukimo modelį apimantį tokius elementus, kaip sąsajos, karjera, aiškumas, perteikimas, pagyrimas, prisidėjimas, valdymas, bendradarbiavimas, patikimumas, pasitikėjimas. Sąsajos yra siejamos su tuo, kaip įmonės lyderiai vertina darbuotojus. Tačiau šis ryšys yra dvipusis, jis taip pat atspindi, kaip darbuotojai vertina savo vadovybę. Lyderiai taip pat turėtų pateikti iššūkių darbuotojams bei užtikrinti, kad darbuotojai jaustų, jog jų darbas yra prasmingas. Tai gali būti pasiekama suteikiant jiems karjeros galimybes. Aiškumas yra siejamas su aiškia organizacijos vizijos perteikimu. organizacijos vadovybė taip pat turi gebėti perteikti savo lūkesčius darbuotojams, siekdama pagerinti jų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimą taip pat skatina grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą buvimas. Taip pat darbuotojai nori žinoti, kad jų indėlis yra svarbus organizacijai ir kad jie prisideda prie organizacijos sėkmės prasmingai. Darbuotoja vertina savo darbo srauto ir tempo kontrolę, todėl organizacijos vadovybė turi sudaryti visas sąlygas darbo kontrolės įgyvendinimui. Tyrimai rodo, kad kai darbuotojai dirba komandose ir turi pasitikėti bei bendradarbiauti su savo komandos nariais, jie paprastai rodo geresnius darbo rezultatus nei komandos, kuriose trūksta gerų santykių. Siekiant darbuotojų įsitraukimo, organizacijos vadovybė turėtų stengtis išlaikyti įmonės reputaciją ir demonstruoti aukštus etikos standartus. Be to, geri lyderiai padeda sukurti pasitikėjimą įmone, būdami aukštų etikos ir veiklos standartų pavyzdžiais. Tai taip pat teigiamai veikia ir darbuotojų įsitraukimą.

Cook (2008) savo modelyje išskiria tokius komponentus, kaip gerovė, informacija, sąžiningumas ir įtraukimas. Gerovės komponentas apibūdina, kaip darbuotojas jaučiasi organizacijoje ir kaip organizacija su juo elgiasi. Taip pat tikėtina, kad darbuotojai bus labiau įsitraukę, ji žinos, ką jie dar, ką daro įmonė ir ko iš jų tikimasi. Jei darbuotojai nuolat informuojami apie organizacijos tikslus, jie gali dirbti kartu, kad šiuos tikslus pasiektų ir pajautų pasitenkamą. Sąžiningumas yra labai svarbus, siekiant užtikrinti tvirtą įsitraukimo lygį. Geriausias būdas pasiekti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį yra įsitikinti, kad jų darbuotojai yra įtraukti į visus organizacijos veiklos aspektus. Siekiant aukštesnio darbuotojų įsitraukimo lygio komunikacija turi būti dvipusė.

Bakker (2011) sukūrė ir išplėtojo teoriją aiškinančią reikalavimų ir išteklių modelį, kuriame svarbiausia darbo ištekliai bei asmeniniai ištekliai, kurie įtakoja darbuotojų įsitraukimą. Darbo ištekliai tai socialiniai, fiziniai ir organizaciniai aspektai. Asmens ištekliai tai gebėjimas kontroliuoti, turėti įtakos kitų atžvilgiu, teigiamas savęs vertinimas. Tam pritaria ir Shuck ir Wollard (2010), kurie nurodo, jog darbuotojų įsitraukimas neturi fizinių savybių, yra susijęs su asmens psichologija, o tai įrodo, jog įsitraukimui itin svarbūs asmeniniai ištekliai. Bakker (2011) pabrėžia, kad kuo didesnis asmeninis įsitraukimas ir asmeniai ištekliai, tuo daugiau tikslų bus pasiekta.

Christian ir kt. (2011), praplėsdami Kahn (1990) pasiūlytą modelį bei susiedami darbuotojų įsitraukimo veiksnius su pasekmėmis, pristatė savo teorinį darbuotojų įsitraukimo modelį, kuris yra

sudarytas iš tokių dedamųjų, kaip darbo charakteristikos autonomija, užduočių įvairovė, užduočių reikšmingumas, problemų sprendimas, darbo sudėtingumas, grįžtamasis ryšys, kolegų palaikymas, fiziniai poreikiai, darbo sąlygos), lyderystė (transformacinė lyderystė, lyderio-nario manai), asmeninės charakteristikos (sąžiningumas, ekstravertiškumas, proaktyvumas). Visa tai lemia požiūrį į darbą, pasitenkinimą juo, organizacinį įsitraukimą ir pačio darbuotojo įsitraukimą į darbą.

Mani (2011) tyrime buvo išskirti šešios dedamosios siejamos su darbuotojų įsitraukimu, tačiau tik keturios jų turėjo reikšmingos įtakos, t. y. gerovė, įgailinimas, darbuotojų augimas, tarpasmeniniai santykiai. Buvo nustatyta, kad darbuotojų gerovė įgalinimas turi didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Anot Bedarkar ir Pandita (2014), pagrindiniai įsitraukimo komponentai yra lyderystė, komunikacija ir darbo-gyvenimo balansas. Tam tikras vadovavimo elgesys yra siejamas su įsitraukimo konstrukcijomis, tokiomis kaip motyvacija, darbas, pasitenkinimas, organizacinis įsipareigojimas, iniciatyvus elgesys ir organizacijos pilietiškumo elgesys. Pasitikėjimas lyderiu, vadovo palaikymas ir nepriekaištingos aplinkos sukūrimas yra laikomas psichologinės saugos sudedamosiomis dalimis, o tai yra vienos pagrindinių Khan pasiūlytų sąlygų, dėl kurių darbuotojai įsitraukia į darbą (Xu ir Cooper, 2010, cit. iš Bedarkar ir Pandita, 2014). Komunikacija vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant darbuotojų įsitraukimą (Bedarkar ir Pandita, 2014). Įsitraukimui įtakos turi vidinė komunikacija. Vidinė komunikacija yra organizacinė praktika, kuri veiksmingai perteikia organizacines vertybes visiems darbuotojams. Taip yra gaunama jų parama, siekiant organizacijos tikslų (Welch, 2011, cit. iš Bedarkar ir Pandita, 2014). Darbuotojo sugebėjimas rasti laiko savo darbui ir šeimai yra vienas esminių darbo našumo veiksnių ir skatina darbuotojų įsitraukimą. Darbo ir gyvenimo balansas paprastai reiškia tokius dalykus, kaip organizacinė parama, lanksčios darbo galimybės, šeimos ar asmeninės atostogos ir kt. (Bedarkar ir Pandita, 2014).

Anitha (2014) taip pat praplėtė Kahn (1990) požiūrį, nurodydama, jog darbuotojų įsitraukimui taip pat svarbu: *darbo aplinka, darbo vietos gerovė, lyderystė, atlyginimas už darbą, organizacijos politika, kolegos ir santykiai, mokymai ir karjeros galimybės*. Mokslinių tyrimų rezultatai (Miles, 2001; Hartere, 2002, Holbeche ir Springeett, 2003; May ir kt., 2004; Rich ir kt., 2010, cit. iš Anitha, 2014) rodo, kad darbuotojų įsitraukimą lemia įvairūs darbo vietos aspektai. Vadovybė, skatinanti palankią aplinką, paprastai rūpinasi darbuotojų poreikiais ir jausmais, teikia teigiamą grįžtamąjį ryšį ir skatina juos išsakyti savo susirūpinimą, ugdyti naujus įgūdžius ir spręsti su darbu susijusias problemas. Todėl prasminga darbo aplinka, kuri pagalba darbuotojams suteikiama darbui ir tarpusavio harmonija laikoma pagrindiniu darbuotojų įsitraukimu elementu. Kaip nurodo Schneider, Ehrhart, ir kt. (2013), gerovė svarbiausias matas, kuriuo matuojama, kokią įtaką turi organizacija savo darbuotojui. Breevaart ir kt. (2014), nurodė, jog lyderystė teigiamai veikia darbuotojo darbo bei asmeninius resursus, todėl galima suprasti, kad tai prisideda prie darbuotojo įsitraukimo. Kahn (1990) pastebėjo, jog darbuotojų įsitraukimas glaudžiai susijęs su tuo, kokią audą jis tikisi gauti. Galima suprasti, jog darbuotojo įsitraukimas ir motyvacija stipriai padidės žinant, kad bus gautas tiek finansinis, tiek ne finansinis atlygis. Harter ir kt. (2009), atkleidė, jog darbuotojų įsitraukimui ir organizacijos sėkmei itin svarbi maloni organizacijos politika. Anitha (2014), teigia, jog organizacijos politikoje yra labai svarbus darbo organizavimas, kuris prisideda prie įsitraukimo į darbą. Mokymai daro įtaką darbo našumui ir taip pat padidina darbuotojų įsitraukimą (Paradise, 2008, cit. iš Anitha, 2014). Taip pat Anitha (2014) nurodo, kad kai darbuotojas dalyvauja mokymo ir mokymosi tobulinimo programose, jo pasitikėjimas kaupiasi mokymo srityje, kuri skatina juo labiau įsitraukti į

savo darbą. May ir kt. (2004) atskleidė, jog viena iš įsitraukimo į darbą sudedamųjų dalių yra itin svarbūs santykiai darbo vietoje (su kolegomis, vadovais) (cit. iš Anitha, 2014).

Dažniausiai mokslinėje literatūroje yra išskiriami trys komponentai / dedamosios, t. y. *energingumas*, *atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą*. Šiuos komponentus pirmieji apibrėžė Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2001) (cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004). Įsitraukimui į darbą matuoti pagal šiuos komponentus buvo suformuotas UWES klausimynas (Schaufeli ir Bakker, 2004), kuris ir yra naudojamas šiame darbe. Įsitraukimo į darbą komponentai / dedamosios pagal UWES (angl. Utrecht work engagement scale) klausimyną yra toliau apibūdinami.

*Energingumas*. Energingumui būdingas didelis energijos lygis ir protinis atsparumas dirbant, noras investuoti pastangas į darbą ir atkaklumas net ir susidūrus su sunkumais (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001, cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli ir Salanova, 2007; Petrovic, Vukelic ir Čizmic, 2017). Panašiai energingumas apibrėžiamas ir kituose darbuose. Energingumas atspindi kiek darbuotojas yra energingas ir lankstus darbo vietoje (Alzgoool ir kt., 2020). Kiti autoriai pabrėžia, kad energingumas yra siejamas ne tik su dideliu energijos lygiu, bet ir su protiniu atsparumu dirbant (Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou, 2012). UWES klausimyne energingumą atspindi tokie elementai kaip aukštas energijos ir atsparumo lygis, noras investuoti pastangas, atsparumas nuovargiui ir atkaklumas sunkumų akivaizdoje. Tų asmenų, kurių energingumo lygis yra aukštas paprastai turi daugiau energijos, užsidegimo ir ištvermės dirbdami. (Schaufeli ir Bakker, 2004).

*Atsidavimas darbui*. Atsidavimas reiškia stiprų dalyvavimą savo darbe, kai darbuotojas patiria reikšmingumo jausmą, entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą ir iššūkius (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001, cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli ir Salanova, 2007; Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou, 2012; Petrovic, Vukelic ir Čizmic, 2017). Tai taip pat atskleidžia kiek jis/ji dalyvauja savo darbe ir koku mastu jis jaučia susidomėjimą, aistrą ir prasmę (Alzgoool ir kt., 2020). UWES klausimyne atsidavimą darbui atspindi atsidavimą darbui atspindi reikšmingumo jausmas dirbant, entuziazmo jausmas, didžiavimasis savo darbu, įkvėpimo jausmas ir iššūkio siekimas. Tie, kurie pasižymi aukštu atsidavimu, tvirtai susitapatina su savo darbu. Jis juos įprasmina, įkvepia. Be to, jie paprastai jaučiasi entuziastingi ir didžiuojasi savo darbu. Visgi tie asmenys, kurių atsidavimas darbui yra mažas, nesusitapatina su savo darbu, mažiau juo didžiuojasi, nepatiria prasmingumo ar įkvėpimo jausmo. (Schaufeli ir Bakker, 2004). Labiau įsitraukę darbuotojai yra aktyvesni ir labiau atsidavę nei mažiau įsitraukę darbuotojai. Ji gali lengvai perduoti savo idėjas ir žinias kitiems, nori pasidalyti savo įgūdžiais ir patirtimi bei nuolat stengiasi kuo geriau atlikti savo darbo vaidmenį (Kahn, 1990, cit. iš Alzgoool ir kt., 2020).

*Pasinėrimas į darbą* pasižymi tuo, kad darbuotojas yra visiškai susikaupęs ir laimingai įsitraukęs į savo darbą, tiek, kad laikas praeina greičiau ir sunku atsiriboti nuo darbo. (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001, cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli ir Salanova, 2007; Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou, 2012; Petrovic, Vukelic ir Čizmic, 2017). Taigi tai iš esmės reiškia, kad darbuotojai sutelkia dėmesį į užduočių atlikimą (Alzgoool ir kt., 2020). UWES klausimyne pasinėrimą į darbą atspindi laimingas pasinėrimas į savo darbą, sudėtingumas atsiriboti nuo jo (todėl laikas prabėga greičiau), pamiršimas apie supančią aplinką. Taigi tie asmenys, kurie yra labiau pasinėrę į darbą, mano, kad jie yra laimingai įsitraukę į darbą, jiems sunku atsiriboti nuo jo, nes jis jos labai įtraukia (Schaufeli ir Bakker, 2004).

*Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus mokslinę literatūrą ir autorių pateiktus modelius, įsitraukimas į darbą yra traktuojamas, kaip kompleksinis reiškinys, kuris apima organizacinių ir psichologinių aspektų sąveiką. Nors pagrindus darbuotojų įsitraukimo veiksniams turėjo Kahn (1990) teorinis pagrindimas, kuriuo remdamiesi tyrėjai ieškojo kitų su darbuotojų įsitraukimu susijusių veiksnių, tačiau taip pat dažnai mokslinėje literatūroje yra išskiriami ir Schaufeli ir Bakker (2004) pateikti veiksniai, tokie, kaip energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą. Šie įsitraukimo į darbą komponentai yra matuojami pagal UWES klausimyną, kuris ir yra naudojamas šiame darbe.*

### **3. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų teorinės išvalgos**

Moksliniuose tyrimuose susijusiuose su emociniu intelektu dažniausiai nagrinėjamas vadovų emocinis intelektas arba jo poveikis darbuotojų rezultatams (Suifan ir kt. 2015, Minarova ir kt. 2015, Gudonytė, Marčinskas 2016, Ugoani ir kt. 2015, Suehs 2015, Karamustafa ir Kunday 2018, Veshne, Munshi 2020, Palmer, Gignac 2012, Das ir Ali 2015, Alzgool ir kt. 2020). Taip pat atskirai nagrinėjamas ir darbuotojų emocinis intelektas ir jo poveikis darbo rezultatams (Naz ir kt. 2019, Chong ir kt. 2020, Mohamad ir kt. 2016, Shooshtarian ir kt. 2013, Sambu, 2019, Puri ir Mehta 2020,).

Vadovų emocinis intelektas daro poveikį įmonės veiklos rezultatams. Šį aspektą plačiau tyrė Ramanauskas (2012, 2016). Vadovų emocinis intelektas daro poveikį darbuotojų darbo rezultatams ir jų įsitraukimui į darbą. Minarova ir kt. tyrė emocinį vadovų intelektą šeimos versle. Tyrimo rezultatai parodė, kad šeimos verslo vadovų emocinis intelektas yra vidutiniškai aukštas (Minarova ir kt., 2020). Kito tyrimo rezultatai rodo, kad visi vadovo emocinio intelekto elementai (savimonė, savęs valdymas, socialinis supratimas ir santykių valdymas) daro įtaką darbuotojų darbo rezultatams (Suifan ir kt., 2015). Aukštas vadovo emocinio intelekto lygis lemia teigiamus darbuotojų rezultatus (tokius kaip darbuotojų asmeninės iniciatyvos laisvė, stipresnis vadovo paramos ir identiškumo jausmas) (Gudonytė ir Marčinskas, 2016). Moksliniuose tyrimuose nustatytas stiprus teigiamas emocinio intelekto ir transformacinio vadovavimo stiliaus ryšys. Taigi galima teigti, kad emocinis intelektas lemia lyderystės sėkmę (Ugonani ir kt., 2015) Emocinis intelektas reikšmingai veikia vadovų efektyvumą ir gali jį padidinti (Rahman ir kt., 2016).

Vadovų emocinis intelektas veikia darbuotojų įsitraukimą. Moksliniuose tyrimuose atskleidžiama stipri reikšminga koreliacija tarp vadovų emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo (Palmer ir Gignac 2012; Suehs 2015, Karamustafa ir Kunday, 2018; Veshne ir Munshi 2020; Alzgool ir kt. 2020). Kitame tyrime atlikta koreliacijos analizė parodė reikšmingai teigiamą, bet silpną ryšį tarp kitų emocijų vertinimo, savo emocijų vertinimo, emocijų naudojimo ir darbuotojų įsitraukimo (Das, Ali, 2015). Kritiniais laikotarpiais, tokiais kaip COVID-19 pandemija, vadovų emocinis intelektas yra labai svarbus, siekiant sustiprinti darbuotojų įsitraukimą ir veržlumą darbe. Vadovų emocinis intelektas reikšmingai prisideda prie darbuotojų psichologinio išradingumo stiprinimo, todėl padidina jų efektyvumą, o tai dar labiau skatina aukštesnį įsitraukimo lygį (Alzgool ir kt., 2020).

Pačių darbuotojų emocinis intelektas taip pat padeda gerinti jų darbo rezultatus. Vieno tyrimo rezultatai rodo reikšmingą ryšį tarp emocinio intelekto ir darbuotojų darbo rezultatų. Didžiausią įtaką darbo rezultatams turėjo tokie emocinio intelekto elementai, kaip intrapersonaliniai įgūdžiai, tarpasmeniniai įgūdžiai, prisitaikymas ir bendra nuotaika (Chong ir kt., 2020). Kitame tyrime stipriausi ryšiai buvo nustatyti tarp emocinio intelekto ir savęs motyvacijos, socialinių įgūdžių ir savivokos (Mohamad ir Jais, 2016). Dar viename tyrime buvo atskleista, kad emocinis intelektas yra teigiamai susijęs su dalijimosi žiniomis elgesiu (Naz ir kt., 2019). Kitų autorių tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų emocinis intelektas yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu. Taip pat nustatytas stiprus ryšys tarp darbuotojų emocinio intelekto ir jų darbo rezultatų (Shooshtarian ir kt., 2013). Dar viename tyrime nustatyti reikšmingi ryšiai tarp emocinio intelekto ir darbo rezultatų. Taip pat nustatyti reikšmingi ryšiai tarp savo emocijų valdymo ir darbo rezultatų bei kitų emocijų valdymo ir darbo rezultatų (Puri ir Mehta, 2020). Kitame tyrime nustatyta teigiama koreliacija tarp emocinio intelekto, darbo rezultatų ir darbo stažo. Emocinis intelektas gali būti naudojamas numatant darbo rezultatus (Sambu, 2019).

Emocinį intelektą gali padidinti mokymai. Viename tyrime daroma išvada, kad emocinis intelektas yra išmokstamas įgūdis, kurį galima tobulinti, tačiau tokio proceso metu tiriamieji turi stipriai pasitikėti savimi (Munir ir Azam, 2017). Kitame tyrime nustatyta, kad mokymai teigiamai paveikė jų emocinio intelekto lygį (Zammuner ir kt., 2013).

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinių tyrimų rezultatai rodo emocinio intelekto vaidmens svarbą ir poveikį darbo rezultatams. Moksliniuose tyrimuose nustatyta, kad vadovų emocinis intelektas daro poveikį įmonės veiklos rezultatams, darbuotojų darbo rezultatams ir bei teigiamai veikia jų įsitraukimą į darbą. Pačių darbuotojų emocinis intelektas taip pat padeda gerinti jų darbo rezultatus. Emocinis intelektas yra išmokstamas, todėl su tuo susiję mokymai gali jį padidinti.*



#### 4. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų UAB „Formedics“ tyrimas

##### 4.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Empirinėje darbo dalyje siekiama išanalizuoti vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas UAB „Formedics“. Tam buvo suformuota tyrimo metodika, susidedanti iš dviejų etapų, pateikiamų 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo etapai, uždaviniai ir metodai

Etapas	Uždaviniai	Tyrimo tipas	Metodai
1 etapas: Vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos vadovo požiūriu UAB „Formedics“	Atskleisti vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas vadovo požiūriu UAB „Formedics“	Kokybinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interviu metodas (interviu raštu);</li><li>• Turinio (content) analizė.</li></ul>
2 etapas: Vadovo emocinio intelekto kompetencijų sąsajos su darbuotojų įsitraukimu į darbą darbuotojų požiūriu UAB „Formedics“	Atskleisti vadovo emocinio intelekto kompetencijų sąsajas su darbuotojų įsitraukimu į darbą darbuotojų požiūriu UAB „Formedics“	Kiekybinis tyrimas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anketinė darbuotojų apklausa;</li><li>• Statistinės analizės metodai;</li><li>• Koreliacinė analizė.</li></ul>

Kiekvienas iš 3 lentelėje pateiktų etapų yra plačiau detalizuojamas, išskiriant tyrimo tipo, duomenų rinkimo parinkimą ir pagrindimą, duomenų rinkimo instrumentų sudarymą, tyrimo dalyvių imties ir atrankos pagrindimą, duomenų rinkimo, analizės bei interpretavimo metodų parinkimą ir tyrimo kokybę.

**Tyrimo metodologinis pagrindimas** yra paremtas toliau pateiktomis teorijomis.

*Kontingencijos teorija*, kurioje teigiama, kad emocinis intelektas yra svarbus darbo vietoje, tačiau tik tam tikromis sąlygomis (McFarland, Rode ir Shervani, 2016). Šios sąlygos, anot Boyatzis (2007), apima individualius talentus (viziją, vertybes, filosofiją, žinias, kompetencijas ir gebėjimus, karjeros gyvenimo etapą, gyvenimo stilių, interesus), darbo vietos reikalavimus (tikslus, funkcijas, vaidmenis), organizacinę aplinką (kultūrą ir klimata, organizacinę sistemą, pramonės šakos brandumą, aplinkos kontekstą) (Boyatzis, 2007; Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010). Remiantis kontingencijos teorija, tokios kompetencijos, kaip įtaka ir pokyčių iniciavimas, konfliktų valdymas, optimizmas, nuolatinis mokymasis, lankstumas ir tolerancija padeda prognozuoti efektyvesnę organizacijos valdymą (Skaržauskienė ir Paražinskaitė, 2010).

*Didžiojo penketo teorija*, suprantama, kaip asmenybės ir bruožų teorija. Didžioji penketo asmenybės bruožus sudaro ekstravertiškumas, sutariamumas, atvirumas, sąmoningumas ir neurotiškumas. Šie bruožai išlieka gana stabilūs per visą asmens gyvenimą (Alegre ir kt, 2019). Pagrindinė šios teorijos idėja yra nusakoma keturiais teiginiais: bendrasis individo potencialas ir įvairūs gebėjimai, apimantys asmenybės bruožus, skiriasi nuo psichologinių reiškinių (tokių kaip įpročiai, įsitikinimai, planai, tikslai ir pan.); elgesys yra psichologinių reiškinių rezultatas; psichologiniai reiškiniai atsiranda iš

individo potencialo ir išorinės sąveikos, individo potencialas ir jų raida tyra nulemtos biologinio pagrindo (McCrae, 2005, cit. iš Kairys, 2008).

*Gebėjimų teorija* (kitai vadinama Salovey–Maye–Caruso teorija). Pagal šią teoriją emocinis intelektas yra traktuojamas kaip kognityvinių gebėjimų kompleksas, kurį sudaro emocijų suvokimas, minčių generacija, emocijų atpažinimas ir emocijų reguliacija (Garbenis, 2020). Emocinio intelekto gebėjimų teorija sieja emocinį intelektą su emocijų valdymo procesu, kurio metu individai renka, stebi, valdo emocijas, siekiant patvirtinti emocinį ir intelektualų vystymąsi (Naz ir kt., 2019). Gebėjimų teorijoje, susijusioje su Salovey ir Mayer (1990) darbais, teikiama hipotezė, kad emocinis intelektas skiriasi nuo dispozicinių bruožų, tokių kaip asmenybė ar empatija, ir siejamas su kognityviniu gebėjimu suvokti, valdyti ir naudoti emocijas (ir emocinę informaciją), skatinant problemų sprendimą ir gerovę (Zammuner ir kt., 2013).

*Bar-On teorija* (kitai mišrioji teorija) paremta socialiniais ir emociniais gebėjimais (Garbenis, 2020). Mišri teorija į savo emocinio intelekto sistemą įtraukia įvairius gebėjimus, elgesį ir asmenybės bruožus (Suifan ir kt., 2015). Pagal mišriąją teoriją emocinis intelektas yra siejamas su tarpusavyje persipynusių emocijų ir socialinių kompetencijų ir įgūdžių, kurie lemia kaip gerai asmuo supranta ir išreiškia save, supranta kitus ir bendrauja su jais, kaip jis susitvarko su kasdieniniais reikalavimais, iššūkiais ir spaudimu (Tripathy, 2018). Bar-On modelio struktūrą sudaro penkios kategorijos: asmeniniai įgūdžiai (saviraiška, nepriklausomybė ir kt.), tarpasmeniniai įgūdžiai (empatija, santykiai ir kt.), streso valdymas (tolerancija stresui, impulsyvumo valdymas), adaptacija (lankstumas, problemų sprendimas ir kt.) ir nuotaika (optimizmas, pasitenkinimas ir kt.) (Garbenis, 2020).

*Goleman teorija*, orientuota į lyderystės savybes ir lyderių ugdymą (Goleman, 2011, cit. iš Garbenis, 2020), kurią sudaro tokios emocinio intelekto kompetencijos, kaip savęs suvokimas (emocinis suvokimas, tikslus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi), socialinis suvokimas (empatija, organizacinis supratimas ir kt.), santykių valdymas (kitų ugdymas, įkvepiantis lyderiavimas, konfliktų valdymas ir kt.), savęs valdymas (emocinė savikontrolė, skaidrumas, lankstumas valdant pokyčius ir kt.) (Goleman, 2011, cit. iš Garbenis, 2020; Suifan, 2015).

*Bruožų teorija* (kitai Petrides emocinio intelekto teorija), kuri sieja emocinį intelektą su asmenybe ir apima 15 bruožų grupuojamų į keturis pagrindinius klasterius – emocionalumą, socialumą, gerovę ir savikontrolę. Ši teorija siejasi ir su didžiojo penketo teorija. Emocinis intelektas, anot Petrides ir Furnham (2001), kaip asmenybės bruožų derinys, yra ypač veiksmingas situacijose, turinčiose emocijų ir socialinių pasekmių (cit. iš Alegre, Perez-Escoda ir Lopez-Cassam, 2019). Ji orientuota tiek į maksimalų emocinio intelekto potencialą, bet ir į emocinę savivoką (Petrides, 2011, cit. iš Garbenis, 2020).

### ***1 etapas: Vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos vadovo požiūriu UAB „Formedics“***

*Tyrimo tipo parinkimas ir pagrindimas.* Vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajų vadovo požiūriu tyrimui yra naudojamas kokybinis tyrimas. Anot Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), kokybiniai tyrimai suteikia plačias galimybes tyrėjui, pakeisdami požiūrį į empirinį pažinimą. Šių autorių (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) teigimu, kokybinis tyrimas padeda sutelkti dėmesį į žmogaus patirtį socialiniame ar kultūriniame kontekste. O vienas pagrindinių ypatumų yra tas, kad „nesiekiami apibendrinamųjų vertinimų“, o „bandoma identifikuoti

konkrečius bruožus“ (p. 15). Anot, Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 14) atliekant kokybinį „dominuoja indukcinė logika, kitaip tariant, teorija yra kuriama (generuojama) iš surenkamų tyrimo duomenų“. Taigi darbo autorės nuomone, šis tyrimo tipas yra tinkamiausias, atliekant vadovo požiūrio apie vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas, tyrimą.

*Duomenų rinkimo metodo parinkimas.* Duomenų rinkimui buvo naudojamas struktūruotas kokybinis interviu raštu. Anot, Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 266), interviu raštu yra „išskirtinė interviu forma, kuri skiriasi tiek nuo tiesioginio interviu“. Toks interviu tipo pasirinkimas yra paremtas pačiomis vadovo savybėmis (jis daugiau informacijos pateikia raštu, nei gyvo pokalbio metu) ir pereinamumu (dėl nuolatinių komandiruočių sunku suderinti laiką su vadovu). Darbo autorės nuomone, toks duomenų rinkimo metodas leidžia geriau atskleisti vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas, nes tyrimo dalyvis gali atsakyti į klausimus labiau juos apgalvojęs, todėl gaunama tikslesnė informacija.

*Duomenų rinkimo instrumento sudarymas.* Siekiant išnagrinėti vadovo požiūrį į emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas tiriamoje įmonėje buvo sudarytas klausimynas (žr. 3 priedą). Klausimai vadovui buvo sudaryti, remiantis Boyatzis, Goleman ir Rhee (1999), Gowing (2001), Schaufeli ir Bakker (2004), Schaufeli ir Salanova (2007), Bakker (2011), Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou (2012), Ramanauskas (2012, 2013), Zammuner ir kt. (2013), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Vaida ir Opre (2014), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Mohamad ir Jais (2016), Kelly ir Kaminskienė (2016), Broughton (2017), Munir ir Azam (2017), Petrovic, Vukelic ir Čizmic (2017), Bashir (2017), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), Baker (2018), Tripathy (2018), Bandi ir Chauhan (2019), O'Connor ir kt. (2019), Lubbadah (2020), Alzgoool ir kt. (2020) ir kitais mokslininkais. Vadovo buvo klausima, kiek emocinis intelektas yra svarbus jo darbe, kokios yra jo pagrindinės stiprybės emocinio intelekto srityje bei kokias sritis reiktų tobulinti, kas jį motyvuoja dirbti savo darbą, kaip yra sprendžiami darbiniai konfliktai. Taip pat buvo klausiama, ar vadovo nuomone, emocinis intelektas skatina geresnius darbuotojų rezultatus ir jų įsitraukimą į darbą, ar jis apstebi darbuotojų emocijas ir kaip elgiasi tokiu atveju, ar atpažįsta darbuotojų poreikius, ar skatina darbuotojus išreikšti savo nuomonę. Paskutiniu klausimu siekiama išsiaiškinti, ar emocinio intelekto mokymai būtų naudingi tiriamoje organizacijoje.

*Tyrimo dalyviai* – į interviu klausimus raštu atsakinėjo UAB „Formedics“ įmonės vadovas.

*Duomenų rinkimo, analizės bei interpretavimo metodų parinkimas.* Tyrimo rezultatai buvo analizuojami naudojantis turinio (content) analize. Šis analizės būdas pasižymi tuo, kad interviu surinkta informacija yra išdėstoma sistemiškai, ieškant sąsajų, nes pagrindinė analizės medžiaga yra tekstiniai interviu duomenys. Tai yra rekursyvus ir kartotinis procesas. Taip pat svarbus šios analizės privalumas yra ir tai, kad jos pagalba yra sumažinama duomenų apimtis (t. y. atrandami reikšminiai žodžiai, ar jų grupės, išskiriamos kategorijos ir subkategorijos) (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

*Tyrimo kokybė.* Išorinis tyrimo validumas yra grindžiamas interviu klausimų turiniu (interviu klausimai sudaryti, remiantis mokslinės literatūros analizės metu sudarytomis prielaidomis). Vidinis tyrimo validumas yra grindžiamas tyrėjo gebėjimu kontroliuoti interviu eigą. Nors į klausimus buvo atsakoma raštu, tačiau prieš juos pateikiant – jie buvo paaiškinti, su vadovu buvo aptarti iškilę klausimai. Vadovas turėjo visą tyrėjos kontaktinę informaciją, jei būtų iškilę papildomų klausimų.

## **2 etapas: Vadovo emocinio intelekto kompetencijų sąsajos su darbuotojų įsitraukimu į darbą darbuotojų požiūriu UAB „Formedics“**

*Tyrimo tipo parinkimas ir pagrindimas.* Siekiant išnagrinėti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas UAB „Formedics“, buvo taikomas kiekybinis tyrimas, nes pasak Bilevičienė ir Jonušauskas (2011) taip užtikrinamas statistiškai patikimų duomenų gavimas tyrimo objekto atžvilgiu (šio darbo objektas – vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos). Be to, tokiu būdu iš nedidelės populiacijos (imties) galima gauti išvadas apie populiacijos elgesį. Darbo autorės nuomone, taip galima atskleisti tiek vadovo emocinio intelekto kompetencijas, tiek darbuotojų įsitraukimo elementus bei jų tarpusavio sąsajas darbuotojų požiūriu.

*Duomenų rinkimo metodo parinkimas.* Duomenų rinkimui buvo naudojama anketinė UAB „Formedics“ vadovo ir darbuotojų apklausa. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014, p. 72), toks duomenų rinkimo metodas padeda sunorminti, standartizuoti atsakymus ir „kiekvieną atvejį aprašyti pagal tuos pačius požymius“. Tyrime buvo naudota anketinė apklausa internetu. Tokia duomenų rinkimo forma leido respondentams apgalvoti atsakymus, pasirinkti priimtina pildymo greitį, be to buvo išvengta pildymo klaidų, nes visi klausimai ir teiginiai yra privalomi. Darbo autorės nuomone, toks duomenų rinkimo metodas geriausiai padėjo išnagrinėti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas UAB „Formedics“, nes anketos pildymo instrukcijos buvo aiškios.

*Duomenų rinkimo instrumento sudarymas.* Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo instrumentarijus pateikiamas 4 priede, o darbuotojų įsitraukimo į darbą instrumentarijus ir kodavimas – 5 priede. Pagal minėtus instrumentarijus buvo vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų UAB „Formedics“ anketa įmonės darbuotojams (žr. 6 priedą). Anketos blokai yra pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė. Anketos blokai**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Pavadinimas</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Autoriai</b>	<b>Apibūdinimas</b>	<b>Nuoroda į instrumentarijų ir anketą</b>
1.	Vadovo emocinio intelekto raiška	1-3 kl.	Gowing (2001), Mayer, Salovey ir Caruso (2004), Mayer, Roberts, Barsade (2008), Mayer, Salovey ir Caruso (2008), Brackett, Rivers ir Salovey (2011), Ramanauskas (2012, 2013), Shooshtarian, Ameli ir Aminilar (2013), Vaida ir Opre (2014), MacCann ir kt. (2014), Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), Ugoani, Amu ir Kalu (2015), Kelly ir Kaminskienė (2016), Munir ir Azam (2017), Kotsou ir kt. (2018), Tripathy (2018), Drackaja ir Kvedaraitė (2018), Bandi ir Chauhan (2019), O'Connor ir kt. (2019), Lubbadah (2020) ir daugelis kitų (žr. 1.2 poskyrį).	Šiais klausimais siekiama nustatyti vadovo emocinio intelekto raišką darbuotojų požiūriu. Teiginiai pagal emocinio intelekto kompetencijas yra sugrupuoti pagal tris kriterijus: sąmoningumą, savęs valdymą ir savęs motyvavimą, kurie yra suskirti į atitinkamus indikatorius.	Žr. 4 ir 6 priedus

Eil. Nr.	Pavadinimas	Klausimai	Autoriai	Apibūdinimas	Nuoroda į instrumentarijų ir anketą
2.	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	4 kl.	Schaufeli ir Bakker (2004), Schaufeli ir Salanova (2007), Bakker (2011), Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou (2012), Petrovic, Vukelic ir Čizmic (2017), Alzgoool ir kt. (2020)	Šiuo klausimu siekiama atskleisti darbuotojų įsitraukimą į darbą.	Žr. 5 ir 6 priedus

Kiekvienas anketos blokas pateiktas 3 lentelėje yra plačiau detalizuojamas.

*Pirmasis blokas* apima vadovo emocinio intelekto kompetencijų kriterijų vertinimą:

- *Sąmoningumas.* Išnagrinėjus mokslinę literatūrą (žr. 3 lentelę ir 4 priedą) buvo išskirti tokie sąmoningumo indikatoriai, kaip emocinė savimone ir emocinis sąmoningumas, savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas, empatija, emocinis brandumas ir stabilumas. Emocinė savimone ir emocinis sąmoningumas yra apibūdinamas kaip emocinės žinios, susijusios su nuotaiką ir emocijas lemiančiais veiksniais bei pasekmėmis bei jų raidos ir pokyčių supratimu (Suifan ir kt., 2015). Savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas – tai gebėjimas suvokti emocijas savyje ir kituose bei dirgiklius pasaulyje. Emocinis suvokimas, yra gebėjimas suvokti save emocijas ir tiksliai išreikšti emocijas bei emocinius poreikius kitiems. Emocinis suvokimas taip pat apima gebėjimą atskirti sąžiningą ir nesąžiningą emocijų išraišką (Tripathy, 2018). Empatija yra pamatinis įgūdis, reiškiantis kitų jausmų, poreikio ir rūpesčio suvokimą (Suifan ir kt., 2015). Emocinis brandumas ir stabilumas – tai gebėjimas suprasti tikrovę ir faktus bei reagavimo į situaciją kokybę, atsiribojant nuo malonių ir nemalonių jausmų traukos. Emocinė branda numato gebėjimą valdyti ir stebėti savo emocijas, įvertinti kitų emocinę būseną ir paveikti jų nuomonę. Emocinį brandumą, taip pat galima apibūdinti, kaip vidinio proto ir intelekto subalansavo su išorine tikrove vystymąsi (Dangwal ir Srivastava, 2016).
- *Savęs valdymas.* Ši kriterijų grupė apima tokias dedamasias kaip savikontrolė, savo emocijų valdymas, adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas, intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės (žr. 3 lentelę ir 4 priedą). Tam, jog vadovavimas grįstas emociniu intelektu būtų efektyvus taip pat labai svarbi savikontrolė. Emocinė savikontrolė tai svarbiausias gebėjimas, kuris ugdo kitas žmogaus proto galias (Goleman, 2009). Savo emocijų valdymas yra susijęs su savo emocijų reguliavimu (MacCann ir kt., 2014) ir gebėjimu prisijungti arba atsijungti nuo emocijos, atsižvelgiant į jos naudingumą tam tikroje situacijoje (Tripathy, 2018). Tam, jog vadovas gebėtų sėkmingai vykdyti savo funkcijas būtinas adekvatus savęs ir emocijų vertinimas. Jis yra siejamas su savęs žodiniu ir neverbaliniu suvokimu (Salovey ir Mayer, 1990). Adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas taip pat yra siejamas su savo stipriųjų ir silpnųjų pusių žinojimu (Suifan ir kt., 2015). Intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės skatina suvokimą skatina suvokimą, mintis ir jausmus, kurie yra sumaišyti žmoguje. Šie įgūdžiai nėra matomi, kiti gali to nepastebėti. Vidiniai asmens įgūdžiai yra susiję su savimi ir kaip tai padeda valdyti tai, kas atsiskleidžia jo viduje. Turėdamas sąmoningumą jie daro įtaką aplinkiniam pasauliui, valdydami emocijas sudėtingose situacijose. Žmonės, turintys aukštų intrapersonalinių įgūdžių, greičiausiai yra tylūs ir atlieka veiksmus apgalvotai, gerai dirba vieni ir valdo savo asmeninį augimą (Chong ir kt., 2020).

- *Savęs motyvavimas*. Ši kriterijų grupė apima tokius indikatorius kaip savimotyvacija ir tikslo siekimas (žr. 3 lentelę ir 4 priedą). Savimotyvacija – tai poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą (Mayer, Roberts ir Barsade, 2008). Tai vidinė motyvacija veikti siekiant sėkmės (Minarova ir kt., 2020). Motyvacija apima turimų galimybių naudojimą, norą judėti ir nukreipti asmenį norimų tikslų link, tobulėti ir išverti nesėkmes bei nusivylimą (Ugoani, Amu ir Kalu, 2015). Tikslo siekimas yra gebėjimas nukreipti save į konkrečias veiklas (Gudonytė ir Marčinskas, 2016). Taip pat jis yra siejamas ir su karjeros tikslų siekimu (Baker, 2018). Asmuo, tikėdamas savo sugebėjimais, sėkmingai pasiekia nustatytą elgesio tikslų (Munir ir Azam, 2017).

Kiekvienai iš kriterijų grupių buvo priskirti atskiri teiginiai atsižvelgiant į išanalizuotą mokslinę literatūrą (žr. 1.2 poskyrį ir 3 lentelę). Kiekvieną teiginį prašoma įvertinti pasirenkant „Taip“, „Abejoju“ arba „Ne“

*Antrasis blokas*. Įsitraukimas į darbą yra vertinamas naudojant UWES klausimyną (angl. Utrecht work engagement scale). Klausimyną sudaro 17 teiginių vertinamų skalėje nuo „niekada“ – 0 balų, iki „visuomet“ – 6 balai. Kuo didesnis skalės balas, tuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs į darbą. Klausimyną sudaro 3 poskalės:

- *Energingumas* (6 teiginiai, koduojami VII-VI6, žr. 5 priedą), kuriam būdingas didelis energijos lygis ir protinis atsparumas dirbant, noras investuoti pastangas į darbą ir atkaklumas net ir susidūrus su sunkumais (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001, cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli ir Salanova, 2007; Petrovic, Vukelic ir Čizmic, 2017).
- *Atsidavimas darbui* (5 teiginiai, koduojami DE1-DE5, žr. 5 priedą), kuris reiškia stiprų dalyvavimą savo darbe, kai darbuotojas patiria reikšmingumo jausmą, entuziazmą, įkvėpimą, pasididžiavimą ir iššūkius (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001, cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli ir Salanova, 2007; Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou, 2012; Petrovic, Vukelic ir Čizmic, 2017).
- *Pasinerimas į darbą* (6 teiginiai, koduojami AB1-AB6, žr. 5 priedą), pasižymintis tuo, kad darbuotojas yra visiškai susikaupęs ir laimingai įsitraukęs į savo darbą, tiek, kad laikas praeina greičiau ir sunku atsiriboti nuo darbo. (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001, cit. iš Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli ir Salanova, 2007; Bakker, Dmeerouti ir Xanthopoulou, 2012; Petrovic, Vukelic ir Čizmic, 2017).

UWES turi trimatę struktūrą, o jos trys dimensijos yra glaudžiai susijusios. Koreliacijos tarp trijų dimensijų paprastai viršija 0,65. Vidinė UEWS poskalių sudėtis yra gera, Cronbach alfa reikšmės paprastai svyruoja tarp 0,80 ir 0,90 (Schaufeli ir Bakker, 2004).

Demografiniai darbuotojų duomenys nėra analizuojami, nes visi darbuotojai yra 28-45 m. amžiaus, turintys aukštąjį išsilavinimą ir organizacijoje dirbantys 6-15 m.

*Imties nustatymas*. UAB „Formedics“ dirba 16 darbuotojų, o su ja susijusiose įmonėse (UAB „Viamedpharma“ ir UAB „Renergija“) – 22 darbuotojai. Imčiai skaičiuoti naudojama Paniotto formulė:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)=1/(0,05^2+1/38)=34,7 \quad (1)$$

Čia: n – reikiamas respondentų skaičius; Δ – paklaida; N – visumos narių skaičius.

Apklausos rezultatų patikimumas yra ne mažesnis nei 95 proc. Nustatyta, kad siekiant rezultatus išplėsti generalinei aibei reikia apklausti 35 darbuotojus. Tyrimo metu buvo apklausti visi 38 įmonės darbuotojai.

*Duomenų rinkimo, analizės bei interpretavimo metodų parinkimas.* Surinkti duomenys buvo grupuojami, atvaizduojami naudojant grafinio vaizdavimo metodus. Duomenims analizuoti ir sisteminti buvo naudojamosi statistinio programų rinkinio SPSS (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) 21 versija ir MS Office paketo MS Excel 2013 programa. Statistiškai patikimi skirtumai tarp grupių laikomi, kai  $p < 0,05$ .

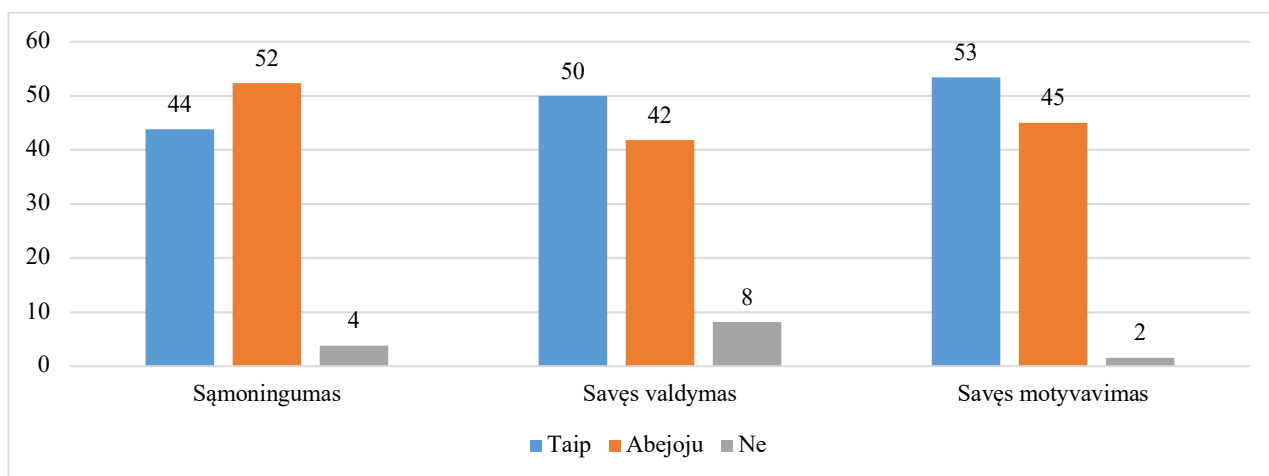
*Tyrimo kokybė.* Tyrimo reprezentatyvumas yra aukštas, nes tyrimo imčiai apskaičiuoti buvo naudojama paprastoji tikimybinė atranka. Tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi praktikoje, siekiant išnagrinėti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas UAB „Formedics“. Šio tyrimo modelis gali būti pritaikomas, skirtingomis sąlygomis (pavyzdžiui, kitų įmonių ar įstaigų atveju).

Tyrimo objektyvumas yra aukštas. Tyrimo anketos nuorodos buvo išsiųstos darbuotojams, tačiau jie galėjo paklausti tyrėjo, apie vietas anketoje, kurios jiems nėra aiškios, tačiau tyrėjas nedarė įtakos jų anketos užpildymo procedūrai.

*Apibendrinant galima teigti, kad suformuota kompleksinė tyrimo metodika, sudaryta iš kokybinio (įmonės vadovo interviu) ir kiekybinio (darbuotojų anketinės apklausos) tyrimų, leidžia tinkamai išnagrinėti vadovo emocinio intelekto kompetencijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas UAB „Formedics“.*

#### 4.2. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos raiška (darbuotojų požiūriu)

Vadovo emocinio intelekto kompetencijos raiška buvo vertinama pagal tris kriterijus (sąmoningumą, savęs valdymą ir savęs motyvavimą) kartu su jiems priklausančiais indikatoriais. Vadovo emocinio intelekto kompetencijų raiška pateikiama 1 paveiksle.

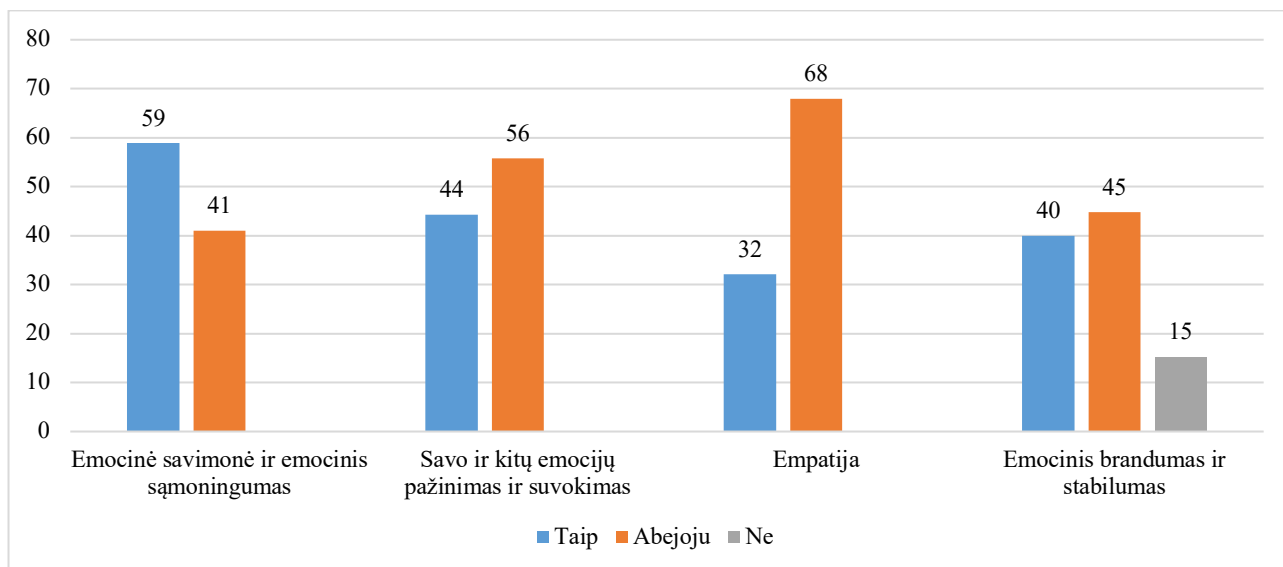


1 pav. Vadovo emocinio intelekto kompetencijų vertinimas (proc.)

Atlikus tyrimo duomenų analizę nustatyta, kad labiausiai yra išreikštos dvi kompetencijos – savęs motyvavimo (53 proc.) ir savęs valdymo (50 proc.). Sąmoningumo kompetencija yra mažiausiai

išreikšta (44 proc. sutiko su šios kategorijos teiginiais, o 52 proc. dėl jų abejojo). Taigi galima teigti, kad sąmoningumas yra silpnasis vadovo emocinio intelekto kompetencijų elementas (žr. 1 pav.).

Toliau detaliau pristatomas vadovo savęs valdymo kompetencijos dedamųjų vertinimas darbuotojų požiūriu.



**2 pav. Vadovo sąmoningumo vertinimas (proc.)**

Išanalizavus vadovo sąmoningumo kompetenciją nustatyta, kad labiausiai yra išreikšta emocinės savimonės ir emocinio sąmoningumo dedamoji (59 proc.). Kitos minėtos kompetencijos dedamosios – savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas (44 proc.), emocinis brandumas ir stabilumas (40 proc.) ir empatija (32 proc.) išreikštos mažiau (žr. 2 pav.). Gauti tyrimo rezultatai sutampa su Ramanausko (2013) atlikto tyrimo rezultatais, kur vadovų emocinis sąmoningumas buvo įvertintas aukštai ir vidutiniškai, o empatijos lygis buvo labai žemas. Arribas-Galarraga ir kt. (2017) tyrime empatija taip pat buvo vienas žemiausiai vertinamų emocinio intelekto elementų. Darbo autorės tyrimo rezultatai emocinio stabilumo ir brandumo kategorijoje sutampa su Munir ir Azam (2017) tyrimo rezultatais, kur šis indikatorius taip pat buvo vienas žemiausiai įvertintų indikatorių.

Analizuojant vadovo emocinę savimonę ir emocinį sąmoningumą (žr. 2 pav.) nustatyta, kad vadovas geba identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias profesines savybes bei objektyviai vertinti savo gebėjimus (atitinkamai 97 proc. ir 94 proc. visų respondentų). Taip pat 76 proc. visų respondentų pripažįsta, kad vadovas dažniausiai yra pozityvus ir geba palaikyti gerą darbinę atmosferą. Visgi vadovas ne visuomet geba susivaldyti (89 proc. visų respondentų abejojo dėl šio teiginio) ar suprasti savo darbuotojus, įsijausti į jų jausmus (84 proc. visų respondentų abejojo dėl šio teiginio). Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad nors vadovas geba save vertinti objektyviai ir iš esmės yra pozityvus, tačiau ne visuomet geba skirti pakankamai dėmesio kiekvieno darbuotojo emocijoms, nevisiškai suvokia jų emocijų priežastis.

Analizuojant savo ir kitų emocijų pažinimo ir suvokimo kategoriją (žr. 2 pav.) nustatyta, kad vadovas ne visuomet geba atpažinti ir įvardinti savo paties emocijas (81 proc. visų respondentų), geba suprasti ir įsijausti į darbuotojų emocijas (79 proc. visų respondentų) ar įvertinti kitų emocijas konfliktinėse situacijose. Tačiau kaip stipriausius indikatorius šioje kategorijoje galima išskirti tai, kad vadovas geba daryti įtaką darbuotojų emocinei būsenai (79 proc. visų respondentų) ir kurti ir palaikyti

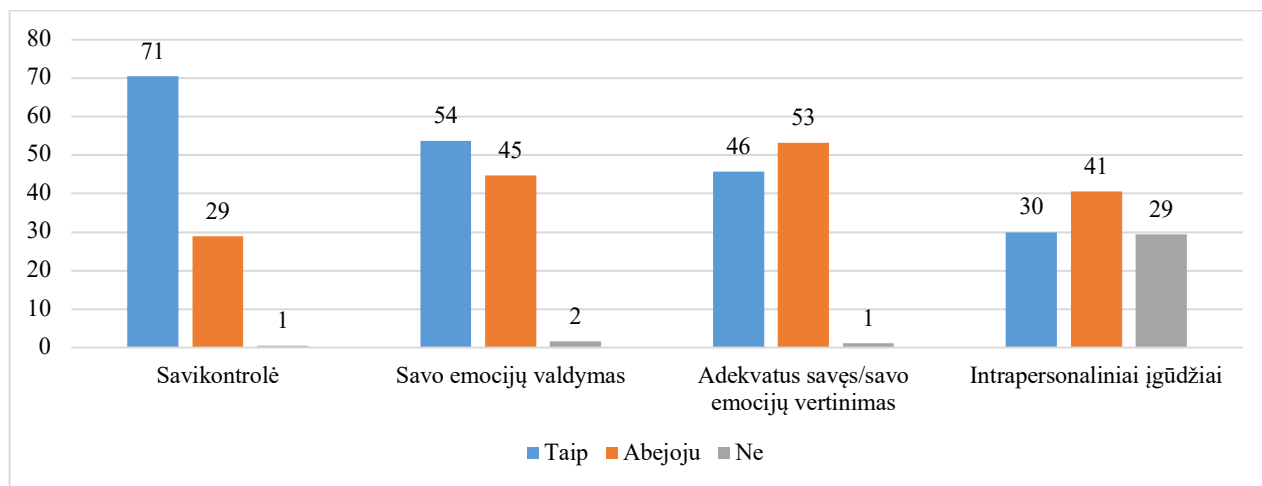


pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius (82 proc. visų respondentų). Tokie rezultatai rodo, kad vadovas nevisiškai supranta jausmų ir emocijų svarbą tiek vertindamas save, tiek kitus.

Išanalizavus tyrimo duomenis, susijusius su vadovo empatija nustatyta, kad dažniausiai vadovas nėra linkęs teisti darbuotojų už jų poelgius ar padarytas klaidas darbinėje veikloje (taip mano 76,3 proc. visų respondentų). Tačiau kiti šios kategorijos indikatoriai, nebuvo vertinami taip palankiai. Vadovas ne visuomet supranta darbuotojų neverbalinius ženklus (79 proc. visų respondentų), geba įsijausti į darbuotojų jausmus, emocijas, būseną, norus ir poreikius (82 proc. visų respondentų), atjausti darbuotojus (74 proc. visų respondentų) ar atsižvelgti į jų nuomonę (82 proc. visų respondentų) (žr. 2 pav.). Tokie rezultatai rodo, kad vadovas yra tik iš dalies empatiškas, nors jis neteisina darbuotojų už klaidas darbinėje veikloje, tačiau ne visuomet supranta darbuotojų požiūrį ar jausmus, ne visuomet gali suvokti, kodėl jie taip jaučiasi.

Emocinio brandumo ir stabilumo kategorijoje (žr. 2 pav.) aukščiausiai buvo išreikšti tokie indikatoriai kaip gebėjimas lanksčiai ir kūrybiškai prisitaikyti prie besikeičiančių darbinių aplinkybių (82 proc. visų respondentų) ir vadovo žinojimas ko nori bei kaip tai įgyvendinti (63 proc. visų respondentų). Didžioji dalis respondentų išskyrė, kad vadovas nepripažįsta suklydęs (72 proc. visų respondentų). Taip pat nustatyta, kad vadovas ne visuomet prisiima atsakomybę už savo veiksmus (77 proc. visų respondentų) ar geba kontroliuoti save stresinėse situacijose (77 proc. visų respondentų). Tokie rezultatai rodo, kad vadovas nėra visiškai emociškai brandus ar stabilus. Tą lemia, tai jog vadovas dažniausiai nepripažįsta suklydęs.

Vadovo savęs valdymo vertinimas pateikimas 3 paveiksle.



**3 pav. Vadovo savęs valdymo vertinimas (proc.)**

Išanalizavus savęs valdymo kategoriją (žr. 3 pav.) nustatyta, kad labiausiai išreikšta yra savikontrolė (71 proc.) ir savo emocijų valdymas (54 proc.). Gauti rezultatai sutampa ir su Suifan ir kt. (2015) tyrimo rezultatais, kur savikontrolė ir savęs valdymas buvo įvertinti aukščiau nei kiti emocinio intelekto kompetencijų elementai. Kiti darbo autorės tyrimo indikatoriai savęs valdymo kategorijoje buvo mažiau išreikšti. Pastebima, kad didžiausias atsakymų pasiskirstymas yra vertinant intrapersonalinius įgūdžius (30 proc. pritarė pateiktiems teiginiams, 41 proc. – abejojo, 29 proc. – nemanė, kad vadovas turi pateiktą bruožų).

Toliau detaliau pristatomas vadovo savęs valdymo kompetencijos dedamųjų vertinimas darbuotojų požiūriu.

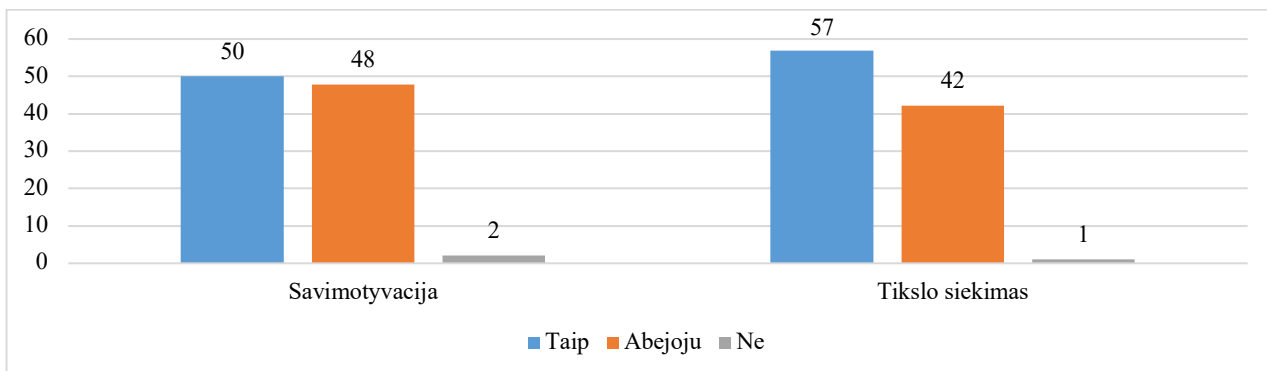
Analizuojant savikontrolės indikatorių (žr. 3 pav.) nustatyta, kad vadovas geba kontroliuoti savo mintis ir elgesį (95 proc. visų respondentų), yra linkęs dažniau demonstruoti teigiamas nei neigiamas emocijas (92 proc. visų respondentų), dažniausiai geba susilaikyti nuo neigiamų komentarų ar veiksmų net provokuojančiose ar priešiškosiose situacijose (76 proc. visų respondentų) ir pozityviai vertina pozityviai vertina pokyčius ir mato tai kaip galimybę tobulėti (74 proc. visų respondentų). Tačiau didžioji dalis respondentų abejojo ar sprendamas kylančias problemas vadovas visada vadovaujasi loginiu mąstymu ir ramiai ieško sprendimo alternatyvų (84 proc. visų respondentų abejojo dėl šio teiginio). Šio indikatorius analizės rezultatai rodo, kad vadovo savikontrolė yra stipriai išreikšta, nes jis kontroliuoja savo mintis ir elgesį, dažniau demonstruoja teigiamas emocijas, susilaiko nuo neigiamų komentarų.

Išanalizavus vadovo savo emocijų valdymo indikatorių nustatyta (žr. 3 pav.), kad vadovas yra atkaklus siekdamas savo ir organizacijos tikslų, nepaisant kliūčių ar nesėkmių (82 proc. visų respondentų pritarė šiam teiginiui). Taip pat didžioji dalis respondentų sutiko ir su tuo, kad siekdamas darbo našumo ir geresnio darbuotojų veiklos rezultato, vadovas visada stengiasi valdyti negatyvias emocijas (pvz., nerimą, pyktį, nepasitenkinimą ir pan.) (76 proc. visų respondentų). Darbuotojų požiūriu vadovas siekia nuolat tobulinti savo kompetencijas arba atitikti kompetencijos standartus (74 proc. visų respondentų). Visgi respondentai abejojo, ar vadovo elgesys atitinka jo propaguojamas vertybes (71 proc. visų respondentų). Taip pat jie abejojo, ar vadovas geba valdyti savo emocijas konfliktinėse situacijose (92 proc. visų respondentų). Šio indikatorius analizės rezultatai rodo, kad vadovas atkakliai siekia savo tikslų, valdo negatyvias emocijas siekdamas didesnio darbo našumo, siekia nuolat tobulinti savo kompetencijas.

Analizuojant adekvataus savęs / savo emocijų vertinimo indikatorių (žr. 3 pav.) nustatyta, kad labiausiai yra išreikštas vadovo humoro jausmas (63 proc. visų respondentų) ir naujų perspektyvų matymas bei siūlymas, sprendžiant įvairius darbinis klausimus (63 proc. visų respondentų). Visgi didžioji dalis respondentų abejojo, kad vadovas žino savo gebėjimus ir ribotumus, kur reikia tobulėti (74 proc. visų respondentų), kad mąsto reflektiviai ir nuolat mokosi iš patirties (71 proc. visų respondentų) ir kad suvokia grįžtamojo ryšio svarbą (53 proc. visų respondentų). Šio indikatorius analizės rezultatai rodo, kad vadovas pasižymi humoro jausmu ir mato naujas perspektyvas.

Analizuojant intrapersonalinių įgūdžių indikatorių (žr. 3 pav.) nustatyta, kad vadovas nesėkmes dažniau vertina kaip asmeninius trūkumus, o ne kaip aplinkybes (74 proc. visų respondentų). Respondentai taip pat nesutiko su tuo, kad vadovas nuolat ieško naujų idėjų ir dažniausiai priima originalius sprendimus (71 proc. visų respondentų). Visgi respondentai išskyrė, kad vadovas nevengia rizikuoti, siekdamas apsinaudoti naujomis galimybėmis (50 proc. visų respondentų), tačiau abejojo ar vadovas yra atviras pokyčiams (53 proc. visų respondentų) ir, ar geba išsakyti savo nuomonę, nepaisant neapibrėžtumo ar spaudimo (66 proc. visų respondentų). Šio indikatorius analizės rezultatai rodo, intrapersonaliniai įgūdžiai nėra stipri vadovo emocinio intelekto kompetencijų dalis, nes nesėkmes jis dažniau vertina kaip asmeninius trūkumus, o priimami sprendimai nepasižymi originalumu.

Vadovo savęs motyvavimo vertinimas pateikimas 4 paveiksle.



**4 pav. Vadovo savęs motyvavimo vertinimas (proc.)**

Išanalizavus savęs motyvavimo kategoriją (žr. 4 pav.) nustatyta, kad vadovo tikslo siekimas (57 proc.) yra labiau išreikštas nei savimotyvacija (50 proc.). Gauti rezultatai sutampa su kitų mokslininkų tyrimo rezultatais. Arribas-Galarraga ir kt. (2017) tyrime savimotyvacija ir tikslo siekimas buvo vienas aukščiausiai vertinamų elementų.

Toliau detaliau pristatomas vadovo savęs motyvavimo kompetencijos dedamųjų vertinimas darbuotojų požiūriu.

Analizuojant savimotyvacijos indikatorių (žr. 4 pav.) nustatyta, kad vadovas žavisi kitų sėkmės istorijomis ir turi poreikį pats tapti sėkmingu (97 proc. visų respondentų) bei yra atkaklus, ryžtingas savo profesinėje veikloje ir vertina kokybišką darbą (87 proc. visų respondentų). Tačiau didžioji dalis respondentų abejojo, ar vadovas geba sukurti teigiamą darbo aplinką ir demonstruoja pozityvų požiūrį į darbą (82 proc. visų respondentų), ar jam nereikia papildomo skatinimo siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus (74 proc. visų respondentų). Taip pat respondentai abejojo ar vadovas turi stiprią vidinę motyvaciją siekti tikslų ir tuo pačiu motyvuoja kitus savo pavyzdžiu (68 proc. visų respondentų). Šio indikatorius analizės rezultatai rodo, kad siekia pats tapti sėkmingu ir yra ryžgas savo profesinėje veikloje.

Išanalizavus tikslo siekimo indikatorių (žr. 4 pav.) nustatyta, kad vadovas siekdamas tikslų nepaiso jokių kliūčių ar nesėkmių (87 proc. visų respondentų), kad jo veikla dažniausiai yra orientuota į rezultato siekį (76 proc. visų respondentų) ir kad tikslų siekis yra susijęs su jo kaip specialisto potencialo realizavimu (68 proc. visų respondentų). Visgi didžioji dalis respondentų abejojo, kad vadovas nuolat ieško būdų, kaip pagerinti savo ir organizacijos darbo našumą (79 proc. visų respondentų) ar, kad geba nusistatyti savo tikslus profesinėje veikloje, kurie yra gan ambicingi (63 proc. visų respondentų). Šio indikatorius analizės rezultatai rodo, kad jis yra orientuotas į rezultatą, siekia realizuoti savo potencialą ir nepaiso jokių kliūčių.

***Emocinio intelekto kompetencijos raiška vadovo požiūriu.*** Atlikus vadovo interviu rezultatų analizę nustatyta, kad vadovas mano, jo emocinis intelektas yra labai svarbus jo darbe. Vadovas išskyrė, kad pagrindinės jo stiprybės emocinio intelekto srityje yra empatija, ramus ir pagarbus bendravimo būdas stresinėse situacijose ir gebėjimas atsilaikyti spaudimui, kai yra sudėtingos aplinkybės. Tačiau tokie rezultatai neatitinka darbuotojų rezultatų vertinimo metu gautų duomenų, nes darbuotojų požiūriu empatija yra silpnoji vadovo vieta. Be to net 76 proc. visų respondentų abejojo, ar vadovas geba kontroliuoti save stresinėse situacijose, o 66 proc. visų respondentų abejojo, ar vadovas geba išsakyti savo nuomonę, nepaisant neapibrėžtumo ar spaudimo.

Vadovas taip pat nurodė, kad norėtų tobulinti bei lavinti tokias emocinio intelekto sritis, kaip įtakingumas, bendravimo įgūdžiai ir savęs pažinimas. Nors bendravimo srityje darbuotojų požiūriu tobulintinos sritys nebuvo nustatytos, tačiau įmonės darbuotojai mano, kad savęs pažinimas yra tobulintina vadovo emocinio intelekto sritis (56 proc. visų respondentų abejojo, ar vadovas pažįsta ir suvokia savo bei kitų emocijas).

Pagrindiniai motyvai siejami su darbo atlikimu vadovo požiūriu yra „*azartas, noras laimėti ir nugalėti, komandos sėkmė ir pasitenkinimas vieta, kurioje jie (mes) dirbame, bei veiklos prasmė ir teigiamas poveikis*“. Tokia vadovo motyvacija atsispindi ir darbuotojų vertinimuose, nes savęs motyvavimo kategorija yra labiausiai išreikšta vadovo emocinio intelekto kompetencijos dalis.

Vadovas nurodė, kad konfliktines situacijas sprendžia išklauses abi puses ir išsaikines visus faktus. Sprendimus priima remiantis faktais ir logika, o ne emocijomis. Tą patvirtina ir darbuotojų tyrimo metu gauti rezultatai, nes 79 proc. visų respondentų abejojo, ar vadovas geba įvertinti kitų emocijas konfliktinėse situacijose. Stresinėse situacijose vadovas taip pat stengiasi priimti sprendimus vadovaudamasis logika ir identifikuoti tikrąją problemą bei ją išspręsti. Net 79 proc. visų respondentų pritarė, kad vadovas geba sumažinti nerimą ar stresą, tačiau 84 proc. visų respondentų abejojom, ar vadovas sprenddamas problemas visada vadovaujasi loginiu mąstymu ir ramiai ieško sprendimo alternatyvų.

Vadovas mano, kad pastebi savo darbuotojų emocijas, stengiasi užmegzti ryšį su darbuotoju. Vadovas taip pat mano, kad tai galėtų daryti dar efektyviau. Tokie rezultatai iš dalies sutampa su darbuotojų vertinimo metu gautais rezultatais. Nors 82 proc. visų respondentų ir sutiko su tuo, kad vadovas geba kurti ir palaikyti pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius, tačiau 82 proc. abejojo, ar vadovas geba įsijausti į darbuotojų jausmus, emocijas, būseną, norus ir poreikius, o 79 proc. abejojo, kad vadovas geba suprasti ir įsijausti į darbuotojų emocijas.

Vadovo nuomone ryšio užmezgimas su darbuotojais yra svarbus ir turi būti grįstas atviru bendradarbiavimu bei įsileidimu į savo asmeninę aplinką. Taip ugdoma empatija ir pasitikėjimas, mažinamas stresas, galima geriau motyvuoti darbuotoją. Tačiau toks požiūris turi būti abipusis. Visgi 53 proc. visų respondentų abejojo, ar vadovas suvokia grįžtamojo ryšio svarbą ir ar visada stengiasi jį užtikrinti.

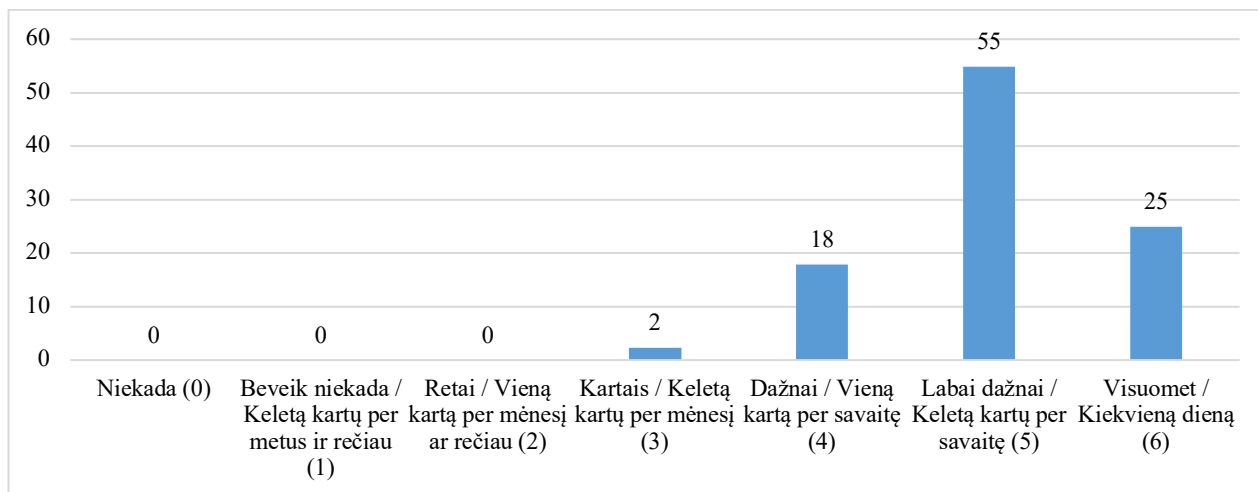
Vadovas mano, kad skatina darbuotojus reikšti savo nuomonę. Taip pat jis išskyrė, kad nori išklaudyti kitų požiūrį, tačiau taip pat stengiasi visuomet duoti kontrargumentus, ieškant geriausio sprendimo. Tačiau 82 proc. visų respondentų abejojo, kad vadovas pokalbio metu visada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.

*Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų požiūriu labiausiai yra išreikštos savęs motyvavimo ir savęs valdymo emocinio intelekto kompetencijos. Sąmoningumas yra silpnasis vadovo emocinio intelekto kompetencijų elementas. Išanalizavus vadovo sąmoningumo kategoriją nustatyta, kad labiausiai yra išreikšta emocinė savimone ir emocinis sąmoningumas. Tačiau vadovas stokoja empatijos, emocinio brandumo ir stabilumo bei gebėjimo pažinti ir suvokti savo bei kitų emocijas. Išanalizavus savęs valdymo kategoriją nustatyta, kad labiausiai išreikšta yra savikontrolė ir savo emocijų valdymas, tačiau vadovas stokoja intrapersonalinių įgūdžių ir adekvataus savęs/savo emocijų vertinimo. Išanalizavus savęs motyvavimo kategoriją nustatyta, kad vadovo tikslo siekimas yra labiau išreikštas nei savimotyvacija.*

Išanalizavus vadovo interviu rezultatus nustatyta, kad darbuotojų ir vadovo vertinimai ne visiškai sutampa empatijos, savikontrolės stresinėse situacijose, savo nuomonės išsakymo, įsijautimo į darbuotojo jausmus, grįžtamojo ryšio svarbos, darbuotojų išklauso ir nuomonės išsakymo srityse.

### 4.3. Darbuotojų įsitraukimo į darbą raiška

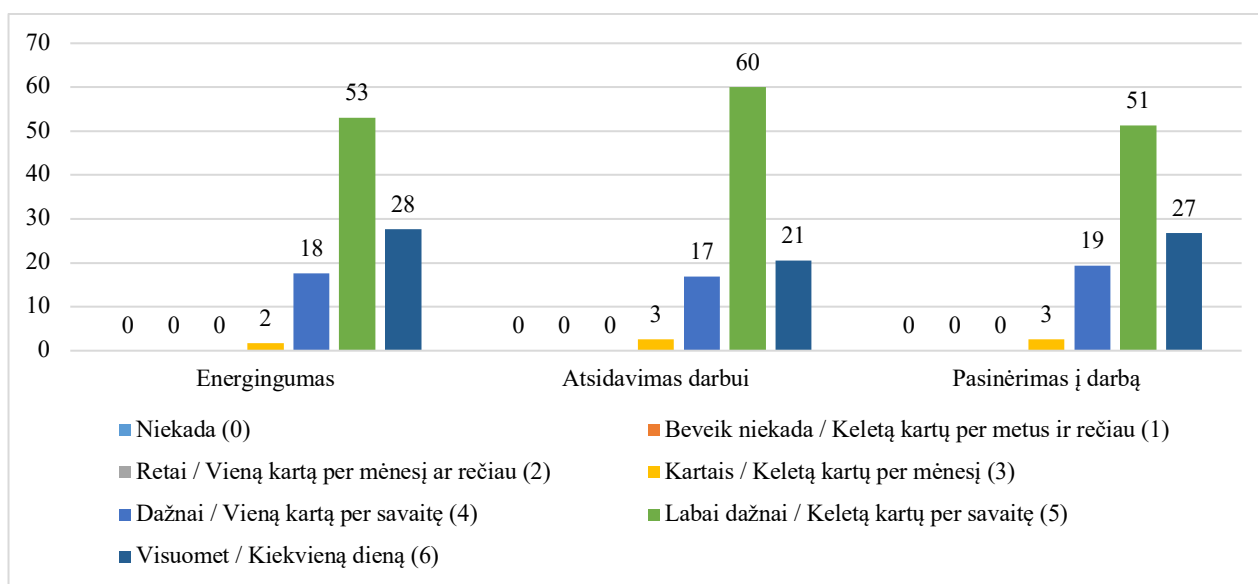
Bendra darbuotojų įsitraukimo į darbą raiška pateikiama 5 paveiksle.



5 pav. Bendra darbuotojų įsitraukimo į darbą raiška (proc.)

Išanalizavus tyrimo duomenis (žr. 5 pav.) nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra aukštas (80 proc.). Darbo autorės tyrimo metu gauti rezultatai yra aukštesni nei Drake (2012), Petrovic, Vukelic ir Čizmic (2017) tyrimuose gauti rezultatai, kuriuose darbuotojų įsitraukimo lygis svyravo tarp 3-4 balų.

Darbuotojų įsitraukimo raiška buvo vertinama pagal tris kriterijus: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą. Šių elementų raiška pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. Darbuotojų įsitraukimo į darbą kriterijų raiška (proc.)

Didžioji dalis respondentų turi 5 arba 6 balų vidurkį energingumo (81 proc.), atsidavimo darbui (81 proc.) ir pasinėrimo į darbą (78 proc.) skalėse (žr. 6 pav.).

Analizuojant energingumo poskalę (žr. 6 pav.) nustatyta, kad didžioji dalis respondentų visuomet jaučiasi trykštantis energija (45 proc. visų respondentų), labai dažnai jaučiasi stiprūs ir energingi (50 proc. visų respondentų), noriai eina į darbą (68 proc. visų respondentų), gali tęsti darbą ilgą laiką (55 proc. visų respondentų), darbe yra psichologiškai išvermingi (68 proc. visų respondentų) ir visuomet atlieka savo darbą, net kai viskas klostosi ne taip (37 proc. visų respondentų).

Analizuojant atsidavimo darbui poskalę (žr. 6 pav.) nustatyta, kad respondentai labai dažnai pagalvoja, kad jų atliktas darbas yra kupinas prasmės ir tikslo (74 proc. visų respondentų), tačiau taip pat dažnai mano, kad jų darbas yra sudėtingas (71 proc. visų respondentų). Tyrimo rezultatų analizė taip pat atskleidė, kad respondentai labai dažnai į savo darbą žiūri entuziastingai (63 proc. visų respondentų) bei labai dažnai mano, kad darbas juos įkvepia (53 proc. visų respondentų). Visgi didesnis atsakymų pasiskirstymas pastebimas analizuojant teiginį apie didžiavimąsi savo darbu: 39 proc. visų respondentų labai dažnai didžiuojasi savo darbu, visuomet tai daro 29 proc. visų respondentų, dažnai – 29 proc. visų respondentų.

Analizuojant pasinėrimo į darbą poskalę (žr. 6 pav.) nustatyta, kad didžioji dalis respondentų labai dažnai jaučiasi laimingi, kai dirba intensyviai (61 proc. visų respondentų), pamirta viską, kas dedasi aplinkui (58 proc. visų respondentų), jiems sunku atsiriboti nuo savo darbo (58 proc. visų respondentų), o dirbant laikas jiems praeina nepastebimai (50 proc. visų respondentų). Didžioji dalis respondentų labai dažnai yra pasinėrę į savo darbą (45 proc. visų respondentų). Tačiau didesnis atsakymų pasiskirstymas pastebimas analizuojant teiginį apie džiaugimąsi, kai yra dirbama. Visuomet tuo džiaugiasi 32 proc. visų respondentų, labai dažnai - 37 proc. visų respondentų, dažnai – 32 proc. visų respondentų.

***Darbuotojų įsitraukimo į darbą raiška vadovo požiūriu.*** Vadovo nuomone, darbuotojų įsitraukimas į darbą yra siejamas su didesniu pasitenkinimu darbu ir komanda. Mokslinėje literatūroje (Brown, 1996, cit. iš Ekmekeci, 2011; Harter ir kt., 2002, cit. iš Palmer ir Gignac, 2012; Cook, 2008; Chungtai, 2008, cit. iš Ekmekeci, 2011; Bedarkar ir Pandita, 2014) teigiama, kad darbuotojo motyvacija yra svarbi įsitraukimui į darbą. Visgi vadovo interviu rezultatai atskleidė, kad vadovas ne visiškai žino, kaip galėtų motyvuoti savo darbuotojus ir norėtų tai daryti efektyviau bei profesionaliau.

*Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Formedics“ darbuotojų įsitraukimas į darbą yra aukštas. Darbuotojai labiausiai pasižymi energingumu ir atsidavimu darbui. Tai rodo, kad darbuotojai jaučiasi stiprūs ir energingi, noriai eina į darbą yra psichologiškai išvermingi, atliktą darbą vertina kaip kupiną prasmės ir tikslo, yra entuziastingi darbo atžvilgiu.*

*Išanalizavus vadovo interviu rezultatus nustatyta, kad vadovas suvokia darbuotojų įsitraukimo į darbą svarbą, tačiau norėtų efektyviau motyvuoti savo darbuotojus.*

#### **4.4. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos**

Siekiant nustatyti vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas buvo atlikta koreliacinė analizė, kurios rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

**4 lentelė. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos**

		Įsitraukimas į darbą	Energingumas	Atsidavimas darbui	Pasinėrimas į darbą
<b>Vadovo emocinio intelekto kompetencija</b>	Pearson Correlation	<b>.449**</b>	<b>.439**</b>	<b>.431**</b>	<b>.410*</b>
	Sig. (2-tailed)	.005	.006	.007	.011
<b>Sąmoningumas</b>	Pearson Correlation	-.057	-.043	-.077	-.045
	Sig. (2-tailed)	.735	.797	.648	.790
<b>Savęs valdymas</b>	Pearson Correlation	<b>.554**</b>	<b>.547**</b>	<b>.558**</b>	<b>.477**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002
<b>Savęs motyvavimas</b>	Pearson Correlation	<b>.599**</b>	<b>.559**</b>	<b>.566**</b>	<b>.578**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

Atlikus koreliacinę analizę (žr. 4 lentelę) nustatyta, kad vadovo emocinio intelekto kompetencija yra silpnai reikšmingai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ( $r=0,449$ ,  $p<0,05$ ). Vadovo emocinio intelekto kompetencija yra reikšmingai silpnai susijusi su darbuotojų energingumu ( $r=0,439$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,431$ ,  $p<0,05$ ), ir pasinėrimu į darbą ( $r=0,410$ ,  $p<0,05$ ). Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo kompetencija yra vidutiniškai reikšmingai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,554$ ,  $p<0,05$ ), energingumu ( $r=0,547$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,558$ ,  $p<0,05$ ) ir silpnai reikšmingai susijusi su pasinėrimu į darbą ( $r=0,477$ ,  $p<0,05$ ). Vadovo savęs motyvavimo kompetencija yra reikšmingai vidutiniškai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,599$ ,  $p<0,05$ ), energingumu ( $r=0,559$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,566$ ,  $p<0,05$ ) ir pasinėrimu į darbą ( $r=0,578$ ,  $p<0,05$ ). Taigi galima teigti, kad vadovo emocinio intelekto kompetencija daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tokie tyrimo rezultatai gauti ir kitų mokslininkų (Suifan ir kt. 2015, Minarova ir kt. 2015, Gudonytė, Marčinskas 2016, Ugoani ir kt. 2015, Suehs 2015, Karamustafa ir Kunday 2018, Veshne, Munshi 2020, Palmer, Gignac 2012, Das, Ali 2015, Alzgoool ir kt. 2020) darbuose.

Toliau yra nagrinėjamos vadovo emocinio intelekto kompetencijos indikatorių sąsajos su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Pirmiausiai, pateikiamos sąmoningumo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Sąmoningumo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos**

		Bendras įsitraukimas	Energingumas	Atsidavimas darbui	Pasinėrimas į darbą
<b>Emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas</b>	Pearson Correlation	.288	<b>.339*</b>	.248	.232
	Sig. (2-tailed)	.080	.037	.134	.161
<b>Savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas</b>	Pearson Correlation	-.131	-.125	-.129	-.118
	Sig. (2-tailed)	.434	.455	.439	.479
<b>Empatija</b>	Pearson Correlation	-.192	-.178	-.251	-.128
	Sig. (2-tailed)	.248	.285	.129	.445
<b>Emocinis brandumas ir stabilumas</b>	Pearson Correlation	-.060	-.071	-.040	-.057
	Sig. (2-tailed)	.723	.673	.812	.734

Išanalizavus sąmoningumo kategorijos indikatorių ir įsitraukimo į darbą sąsajas nustatytas tik vienas reikšmingai silpnas rezultatas. Emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas yra reikšmingai ir silpnai susijusi su energingumu ( $r=0,339$ ,  $p<0,05$ ) (žr. 5 lentelę).

Vadovo savęs valdymo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos pateikiamos 6 lentelėje.

**6 lentelė. Savęs valdymo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos**

		<b>Bendras įsitraukimas</b>	<b>Energingumas</b>	<b>Atsidavimas darbui</b>	<b>Pasinėrimas į darbą</b>
<b>Savikontrolė</b>	Pearson Correlation	<b>.574**</b>	<b>.511**</b>	<b>.609**</b>	<b>.521**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001
<b>Savo emocijų valdymas</b>	Pearson Correlation	<b>.624**</b>	<b>.633**</b>	<b>.576**</b>	<b>.566**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
<b>Adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas</b>	Pearson Correlation	<b>.420**</b>	<b>.377*</b>	<b>.454**</b>	<b>.372*</b>
	Sig. (2-tailed)	.009	.020	.004	.021
<b>Intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės</b>	Pearson Correlation	-.071	-.026	-.072	-.102
	Sig. (2-tailed)	.674	.878	.668	.542

Nustatyta, kad vadovo savikontrolė yra vidutiniškai ir reikšmingai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,574$ ,  $p<0,05$ ), energingumu ( $r=0,511$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,609$ ,  $p<0,05$ ) ir pasinėrimu į darbą ( $r=0,521$ ,  $p<0,05$ ). Savo emocijų valdymas yra vidutiniškai ir reikšmingai susijęs su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,624$ ,  $p<0,05$ ), energingumu ( $r=0,633$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,576$ ,  $p<0,05$ ) ir pasinėrimu į darbą ( $r=0,566$ ,  $p<0,05$ ). Vadovo adekvatus savęs ir savo emocijų vertinimas yra silpnai ir reikšmingai susijęs su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,420$ ,  $p<0,05$ ), energingumu ( $r=0,377$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,454$ ,  $p<0,05$ ) ir pasinėrimu į darbą ( $r=0,372$ ,  $p<0,05$ ) (žr. 6 lentelę).

Savęs motyvavimo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos pateikiamos 7 lentelėje.

**7 lentelė. Savęs motyvavimo indikatorių ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajos**

		<b>Bendras įsitraukimas</b>	<b>Energingumas</b>	<b>Atsidavimas darbui</b>	<b>Pasinėrimas į darbą</b>
<b>Savimotyvacija</b>	Pearson Correlation	<b>.499**</b>	<b>.488**</b>	<b>.474**</b>	<b>.459**</b>
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.003	.004
<b>Tikslo siekimas</b>	Pearson Correlation	<b>.517**</b>	<b>.458**</b>	<b>.486**</b>	<b>.524**</b>
	Sig. (2-tailed)	.001	.004	.002	.001

Savimotyvacija yra reikšmingai ir silpnai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,499$ ,  $p<0,05$ ), energingumu ( $r=0,488$ ,  $p<0,05$ ), atsidavimu darbui ( $r=0,474$ ,  $p<0,05$ ) ir pasinėrimu į darbą ( $r=0,459$ ,  $p<0,05$ ). Tikslo siekimas yra reikšmingai ir vidutiniškai susijęs su bendru įsitraukimu į darbą ( $r=0,499$ ,  $p<0,05$ ) bei pasinėrimu į darbą ( $r=0,524$ ,  $p<0,05$ ) ir reikšmingai bei silpnai susijęs su energingumu ( $r=0,458$ ,  $p<0,05$ ) ir atsidavimu darbui ( $r=0,486$ ,  $p<0,05$ ) (žr. 7 lentelę).



***Emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos vadovo požiūriu.*** Vadovo interviu rezultatai atskleidė, kad jo nuomone emocinis intelektas skatina geresnius darbuotojų rezultatus ir jų įsitraukimą į darbą, nes „*skatina mąstymą, logiškesnius sprendimus, tvarumą, mažesnę stresą ir pagarbą, o tai veda į didesnę pasitenkinimą darbo vieta ir komanda*“. Vadovas taip pat mano, kad emocinio intelekto mokymai prisidėtų prie geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų įsitraukimo.

*Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Formedics“ vadovo emocinio intelekto kompetencija daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo ir savęs motyvavimo kompetencija yra reikšmingai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ir visais atskirais jo elementais (energingumu, atsidavimu darbui, pasinėrimu į darbą). Visgi sąmoningumas nėra reikšmingai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Analizuojant sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą sąsajas nustatyta, kad emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas yra reikšmingai ir silpnai susijusi su energingumu.*

*Išanalizavus vadovo interviu rezultatus nustatyta, kad emocinis intelektas skatina mažesnę stresą ir pagarbą, padeda priimti logiškesnius sprendimus, taip didindamas darbuotojų pasitenkinimą ir didesnę įsitraukimą į darbą.*

## Išvados ir pasiūlymai

1. Mokslinėje literatūroje emocinis intelektas yra traktuojamas kaip emocijų valdymo procesas, apimantis gebėjimą aptikti, atpažinti, suvokti, interpretuoti, panaudoti, valdyti, stebėti, kontroliuoti ir vertinti savo jausmus ir emocijas. Visgi emocinis intelektas yra siejamas ne tik su savo, bet ir su kitų asmenų (kolegų, bendradarbių, klientų ir pan.) emocijų valdymu, t. y. akcentuojamas santykių aspektas. Taip pat šis konstruktas yra siejamas su emocinės informacijos apdorojimu ir panaudojimu. Susisteminius mokslinę literatūrą buvo išskirti trys emocinio intelekto kompetencijos klasteriai sąmoningumas (kurį sudaro emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas, savo ir kitų pažinimas bei suvokimas, empatija, emocinis brandumas ir stabilumas), savęs valdymas (kurį sudaro savikontrolė, savo emocijų valdymas, adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas, intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybė) ir savęs motyvavimas (kurį sudaro savimotyvacija ir tikslo siekimas).
2. Dažniausiai mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitraukimas yra traktuojamas, kaip kokybinis laipsnis ar lygis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje. Šis požiūris yra siejamas su tuo, kad darbuotojai atlieka daugiau darbinių veiksmų, vedami savo atsidavimo darbui, o taip pat ir su jų pačių poreikių patenkinimu. Mokslinėje literatūroje įsitraukimui į darbą vertinti dažnai yra naudojami tokie veiksniai, kaip energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą, kurie matuojami pagal UWES klausimyną.
3. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad:
  - Darbuotojų požiūriu labiausiai yra išreikštos vadovo savęs motyvavimo ir savęs valdymo emocinio intelekto kompetencijos. Sąmoningumas yra silpnasis vadovo emocinio intelekto kompetencijų elementas.
  - Išanalizavus vadovo sąmoningumo kategoriją nustatyta, kad labiausiai yra išreikšta emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas. Tačiau vadovas stokoja empatijos, emocinio brandumo ir stabilumo bei gebėjimo pažinti ir suvokti savo bei kitų emocijas.
  - Išanalizavus savęs valdymo kategoriją nustatyta, kad labiausiai išreikšta yra savikontrolė ir savo emocijų valdymas, tačiau vadovas stokoja intrapersonalinių įgūdžių ir adekvataus savęs/savo emocijų vertinimo.
  - Išanalizavus savęs motyvavimo kategoriją nustatyta, kad vadovo tikslo siekimas yra labiau išreikštas nei savimotyvacija.
  - UAB „Formedics“ darbuotojų įsitraukimas į darbą yra aukštas. Darbuotojai labiausiai pasižymi energingumu ir atsidavimu darbui.
  - Išanalizavus vadovo interviu rezultatus nustatyta, kad darbuotojų ir vadovo vertinimai ne visiškai sutampa empatijos, savikontrolės stresinėse situacijose, savo nuomonės išsakymo, įsijautimo į darbuotojo jausmus, grįžtamojo ryšio svarbos, darbuotojų išklauso ir nuomonės išsakymo srityse. Vadovas suvokia darbuotojų įsitraukimo į darbą svarbą, tačiau norėtų efektyviau motyvuoti savo darbuotojus.
4. Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad UAB „Formedics“ vadovo emocinio intelekto kompetencija daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Vadovo emocinio intelekto savęs valdymo ir savęs motyvavimo kompetencija yra reikšmingai susijusi su bendru įsitraukimu į darbą ir visais atskirais jo elementais (energingumu, atsidavimu darbui, pasinėrimu į darbą). Visgi sąmoningumas nėra reikšmingai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Vadovo nuomone emocinis intelektas daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Emocinis intelektas skatina

mažesnę stresą ir pagarbą, padeda priimti logiškesnius sprendimus, taip didindamas darbuotojų pasitenkinimą ir didesnę įsitraukimą į darbą.

**Parengus magistro baigiamąjį darbą yra teikiami tokie pasiūlymai:**

- Tobulinti vadovo emocinio intelekto kompetenciją empatijos, emocinio brandumo ir stabilumo, gebėjimo pažinti ir suvokti savo bei kitų emocijas, intrapersonalinių įgūdžių ir adekvataus savęs/savo emocijų vertinimo srityse;
- Siekiant dar labiau padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, vadovas turėtų labiau gerbti darbuotojų poreikius, užtikrinti grįžtamąjį ryšį aiškiai komunikuoti su darbuotojais bei suformuoti strategiją, kuri šį įsitraukimą skatintų.
- Formuoti grįžtamąjį ryšį su darbuotojais, užduodant paaiškinančius klausimus ar pateikiant pavyzdžius, kad būtų galima suprasti darbuotojų emocijas ir jų poveikį.
- Siekiant gerinti vadovo empatiją, jis turi įsiklausyti į darbuotojų nuomones ir poreikius, jų nepertraukinėti, atsisakyti išankstinės nuomonės bei išmokti stebėti verbalinius ir neverbalinius darbuotojų ženklus.

## Literatūra

1. Alegre, A., Perez-Escoda, N., & Lopez-Cassam E. (2019). The Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Personality. Is Trait EI Really Anchored Within the Big Five, Big Two and Big One Frameworks? *Frontiers in psychology*, 24, 1-17 [žiūrēta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00866/full>.
2. Ali, I., Khan, S. U. R., & Rehman, I. U. (2013). How corporate social responsibility and corporate reputation influence employee engagement? *Transformations in business and economics*, 12 (1), 354-364.
3. Alzgoool, M. R., H., Ahmed, U., Pahi, M. H., & Ahmed, A. (2020). COVID-19 and Work Engagement: Understanding the Nexus of Leaders Emotional Intelligence, Self-efficacy and Resilience in the Banking Sector of Bahrain. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19 (3), 568-586.
4. Anand, A. K., Kunwar, N., & Kumar, A. (2014). Impact of different factors on Emotional Maturity of adolescents of CoedSchool. *International Research Journal of Social Sciences*, 3(11), 17-19.
5. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308-323.
6. Arribas-Galarraga, S., Saies, E., Cecchini, J. A., Arruzam, J. A., & Luis-de-Cos, I. (2017). The relationship between emotional intelligence, self-determined motivation and performance in canoeists. *Journal of Human Sport and Exercise*, 12(3), 630-639.
7. Badea, L., & Pana, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. *Theoretical and Applied Economics*, 2 (543), 69-78.
8. Baker, C. (2018). A Study of emotional intelligence and self leadership. *SAM advanced management journal*, 82(3), 18-28 [žiūrēta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/327235638\\_A\\_Study\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_and\\_Self\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/327235638_A_Study_of_Emotional_Intelligence_and_Self_Leadership).
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia and Trabajo*, 14, 15–21.
10. Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236.
11. Bandi, S., & Chauhan, N. (2019). Effect of emotional intelligence on employee performance. *ISBR management journal*, 1(4), 1-17 [žiūrēta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: <https://www.isbr.in/journals/EFFECT-OF-EMOTIONAL-INTELLIGENCE-ON-EMPLOYEE-PERFORMANCE.pdf>.
12. Barbuto, J.E, Jr. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (4), 1-16. [žiūrēta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: <http://allbusiness.com/periodicals/article/523099-12.html>.
13. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social Intelligence (ESI). *Psychothema*, 18, 13-25 [žiūrēta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/6509274\\_The\\_Bar-On\\_Model\\_of\\_Emotional-Social\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence).

14. Bashir, N. A. (2017). Leadership Connection to Emotional Intelligence and Stress at Workplace. *Journal of Management Research*, 9(1), 43-51 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/311657115\\_Leadership\\_Connection\\_to\\_Emotional\\_Intelligence\\_and\\_Stress\\_at\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/311657115_Leadership_Connection_to_Emotional_Intelligence_and_Stress_at_Workplace).
15. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106 – 115.
16. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Department of organizational behavior, Case Western Reserve University [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://weatherhead.case.edu/departments/organizational-behavior/workingPapers/WP%2099-6.pdf>.
17. Boyatzis, R. E. (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 1(27), 5-12.
18. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
19. Birknerova, Z., Frankovsky, M., Zbihlejova, L. (2015). Emotional and social intelligence. In S. Raz, L. Zysberg (Ed.), *Emotional Intelligence : Current Evidence From Psychophysiological, Educational and Organizational Perspectives* (pp. 239-254). New York: Nova Science Publishers, Inc.
20. Brackett, M. A., Rivers, S. E., Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and personality psychology*, 5/1, 88-103 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://www.edulinks.org/sites/default/files/media/file/10.1.1.385.1862.pdf>.
21. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
22. Broughton, N. (2017). The evolution of emotional intelligence. *International journal of business and social science*, 8 (6), 6-16 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: [https://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_8\\_No\\_6\\_June\\_2017/2.pdf](https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_6_June_2017/2.pdf).
23. Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss, D. Goleman (Ed.), *The emotionally intelligent workplace: how to select, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 3-12). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisational%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF>.
24. Chong, S. C., Falahat, M., Lee, Y. S. (2020). Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia. *International journal of higher education*, 9(1), 69-80 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234696.pdf>.
25. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
26. Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page. eBook Collection (EBSCOhost).

27. Dangwal, K. L., & Srivastava, S. (2016). Emotional maturity of internet users. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 6-11.
28. Das, S. C., & Ali, W. (2015). Impact of leaders' emotional intelligence on employee engagement: experiences from banking companies in India. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 20, 110-123.
29. Drackaja, A., ir Kvedaraitė, N. (2018). Intelektų kompetencijos dedamosios. *Technologijų ir verslo aktualijos*, 34-39 [žiūrėta 2020-02-03]. Prieiga per internetą: <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2021/01/TVA18internet.pdf>.
30. Drake, T. J. (2012). Assessing employee engagement: a comparison of the job engagement scale and the Utrecht Work Engagement scale. *Master thesis*, 1-60. [žiūrėta 2021-12-03]. Prieiga per internetą: [https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/68003/Drake\\_Travis\\_colostate\\_0053N\\_1172.pdf;sequence=1](https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/68003/Drake_Travis_colostate_0053N_1172.pdf;sequence=1).
31. Ekmekci, A. K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of public administration and policy research*, 3(3), 68-73.
32. Fuente, J., Paoloni, P. V., Vera-Martinez, M. M., & Garzon-Umerenkova, A. (2020). Effect of Levels of Self-Regulation and Situational Stress on Achievement Emotions in Undergraduate Students: Class, Study and Testing. *International journal of environment research and public health*, 17, 1-20.
33. Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
34. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
35. Garbenis, S. (2020). Pozityvioji psichologija: bruožų emocinio intelekto ir pozityviosios psichologijos sąsajų apžvalga. *Scientific research in education*, 3, 29-41.
36. Gaurylienė, A., ir Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Verslas XXI amžiuje*, 9 (2), 143-153.
37. Goleman, D. (1995). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika.
38. Goleman, D. (2001). Issues in paradigm building. In C. Cherniss, D. Goleman (Ed.), *The emotionally intelligent workplace: how to select, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 13-26). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisational%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF>.
39. Goleman, D. (2003). *Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti varbesnis nei IQ*. Vilnius: Presvika.
40. Goleman, D. (2008). *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius: Presvika.
41. Goleman, D. (2009). *Working with emotional Intelligence*. A&C black.
42. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership – unleashing the power of emotional intelligence. The neuroanatomy of leadership*. Harvard Business Press.
43. Gowing, M. K. (2001). Measurement of individual emotional competence. In C. Cherniss, D. Goleman (Ed.), *The emotionally intelligent workplace: how to select, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* (pp. 83-131). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20->

[%20Organisational%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF.](#)

44. Gudonytė, I., ir Marčinskas, A. (2016). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional formation and development studies*, 2(19), 17-34. [žiūrėta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/1280>.
45. Harter, J. K. (2009). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Omaha, NE: Gallup.
46. Ingram, J., & Cangemi, J. (2012). Emotions, emotional intelligence and leadership: a brief, pragmatic perspective. *Education*, 132 (4), 771-778.
47. Israelashvili, J., Oosterwijk, S., Sauter, D., & Fisher, A. (2019). Knowing me, knowing you: emotion differentiation in oneself is associated with recognition of others' emotions. *Cognition and emotion*, 33(7), 1461-1471.
48. Jnaneswar, K. (2020). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55 (3), 460-470.
49. Joy, M., & Mathew, A. (2018). Emotional Maturity and General Well-Being of Adolescents. *IOSR Journal Of Pharmacy*, 8(5), 1-6.
50. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
51. Kairys, A. (2008). Didysis penketas: už ir prieš. *Psichologija*, 37, 71-84.
52. Karakas, A. (2018). Emotion management in organizations. In *Economic and management issues in retrospect and prospect* (pp. 383-399). London: IJOPEC Publication Limited.
53. Karamustafa, E. Y., & Kunday, O. (2018). The relationship between emotional intelligence and employee engagement with moderating role of gender. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2 (02), 586-603.
54. Kasinathan, S. & Rajee, M. (2016) Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Engagement drivers. *Indo-Global Journal of Applied Management Science*, 4, (3), 44-47.
55. Kelly, E., & Kaminskienė, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International comparative jurisprudence*, 2, 55-60 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14771/4453-9870-1-SM.pdf?sequence=1>.
56. Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren A., Gregoire, J., Leys, C. (2018). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion review*, 17, 1-15 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/329219393\\_Improving\\_Emotional\\_Intelligence\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Existing\\_Work\\_and\\_Future\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/329219393_Improving_Emotional_Intelligence_A_Systematic_Review_of_Existing_Work_and_Future_Challenges).
57. Lam, L.T., & Kirby, S.L. (2002) Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology* 142(1). [Žiūrėta: 2021-04-19 ] Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com.ezproxy.vdu.lt/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=107&sid=2212b0c6-d880-4891-b468-3bdec58ed595%40sessionmgr4005&hid=112>
58. Lubbadah, T. (2020). Emotional intelligence and leadership - the dark and bright sides. *Modern management review*, 27, 39-50 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą:

[https://www.researchgate.net/publication/341018961\\_EMOTIONAL\\_INTELLIGENCE\\_AND\\_LEADERSHIP\\_-\\_THE\\_DARK\\_AND\\_BRIGHT\\_SIDES](https://www.researchgate.net/publication/341018961_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_LEADERSHIP_-_THE_DARK_AND_BRIGHT_SIDES).

59. MacCann, C., Joseph, D. L., Newman, D., & Roberts, R.D. (2014). Emotional intelligence is a second-stratum factor: evidence from hierarchical and bifactor models. *Emotions, 14* (2), 358-374 [žiūrėta 2020-12-17]. Prieiga per internetą: 1037/a0034755.
60. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30.
61. MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
62. Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International journal of human resource studies, 1* (2), 15-26.
63. Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of personality assessment, 54*(3/4), 772-782 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2348356/>.
64. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological inquiry, 15*(3), 197-215 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/247504346\\_Emotional\\_Intelligence\\_Theory\\_Findings\\_and\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/247504346_Emotional_Intelligence_Theory_Findings_and_Implications).
65. Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S G. (2008). Human abilities: emotional intelligence. *Annual review of psychology, 59*, 507-536 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/5907081\\_Human\\_Abilities\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/5907081_Human_Abilities_Emotional_Intelligence).
66. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist, 63*(6), 503-517 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf>.
67. Mayer, J. P., & Maltin, E.R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 323-337 [žiūrėta: 2021-04-19]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879110000783>
68. Malik, P. (2017). Impact of Various factors on Emotional Maturity of Adolescents of Coed-School of Meerut. *RJPSS, 43* (2), 164-170.
69. McFarland, R. G., Rode, J. C., & Shervani, T. (2016). A contingency model of emotional intelligence in professional selling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*, 108-118.
70. Mehrzi, N. & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65*(6), 831-843.
71. Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional Intelligence and Job Performance: A Study Among Malaysian Teachers. *Procedia Economics and Finance, 35*, 674-682 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: [tinyurl.com/1128sgt9](http://tinyurl.com/1128sgt9).
72. Minarova, M., Mala, D., & Smutny, F. (2020). Emotional Intelligence of Managers in Family Businesses in Slovakia. *Administrative Sciences, 10* (4), 84-85 [žiūrėta 2020-02-03]. Prieiga per internetą: 10.3390/admsci10040084.



73. Mollamohammadrafie, H. (2019). The Effect Of Psychological Empowerment And Organizational Trust On Affective Commitment Evidence From Padjadjaran University, Bandung Indonesia. *International journal of scientific and technology research*, 8 (1), 63-69 [žiūrėta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: <https://www.ijstr.org/final-print/jan2019/The-Effect-Of-Psychological-Empowerment-And-Organizational-Trust-On-Affective-Commitment-Evidence-From-Padjadjaran-University-Bandung-Indonesia.pdf>.
74. Munir, M., & Azam, R. I. (2017). Emotional Intelligence and Employee Performance: An Intervention Based Experimental Study. *Journal of Business & Economics*, 9(2), 1-19 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/330133322\\_Emotional\\_Intelligence\\_and\\_Employee\\_Performance\\_An\\_Intervention\\_Based\\_Experimental\\_Study\\_Journal\\_of\\_Business\\_Economics\\_2075-6909](https://www.researchgate.net/publication/330133322_Emotional_Intelligence_and_Employee_Performance_An_Intervention_Based_Experimental_Study_Journal_of_Business_Economics_2075-6909).
75. Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., & Rafiq, M. (2019). Linking emotional intelligence to knowledge sharing behaviour: mediating role of job satisfaction and organisational commitment. *Middle east journal off management*, 6 (3), 318-339. [žiūrėta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: 10.1504/MEJM.2019.098598.
76. Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Employee involvement in organizations: benefits, challenges and implications. *Management and human resource research journal*, 8(8), 1-12.
77. O'Connor, P. J., Hill, A., Kaya, M., & Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in psychology*, 28, 1-21 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01116/full>.
78. Odero, J. A., & Makori, M. E. (2017). Employee involvement and employee performance: the case of part time lecturers in public universities in Kenya. *International journal of management and commerce innovations*, 5(2), 1169-1178.
79. Oriarewo, G. O., Ofobruku, S. A., & Tor, Z. A. (2019). The Implications of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Performance: A Discuss. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 3(1), 1-13 [žiūrėta 2021-02-15]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/331327800\\_The\\_Implications\\_of\\_Emotional\\_Intelligence\\_on\\_Entrepreneurial\\_Performance\\_A\\_Discuss](https://www.researchgate.net/publication/331327800_The_Implications_of_Emotional_Intelligence_on_Entrepreneurial_Performance_A_Discuss).
80. Palmer, B. R., & Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44 (1), 9-18.
81. Pavlova, O. (2020). Rrganzacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijose. *Informacijos mokslai*, 88, 105-119.
82. Phipps, S. T. A., Pietro, L.C., & Ndinguri, E. N. (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: the moderating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17 (2), 107-120.
83. Petrovic, I. B., Vukelic, M. & Čizmic, S. (2017). Work Engagement in Serbia: Psychometric Properties of the Serbian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Frontier of psychology*, 16 [žiūrėta 2021-08-10]. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01799/full>.
84. Pukinskaitė, R. (2006). *Empatijos ir psichosocialinio funkcionavimo ypatybės paauglystėje*. Vilnius: MRU leidybos centras. 55-62 p.

85. Puri, K., & Mehta, M. (2020). The relationship between emotional intelligence and job performance: a study of hospitals employees. *International journal of scientific and technology research*, 9 (1), 1040-1044.
86. Rahman, S., Uddin, A. & Rahman, M. (2016). Role of emotional intelligence in managerial effectiveness: An empirical study. *Management science letters*, 6, 237-250.
87. Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 34, 180-187 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/48359>.
88. Ramanauskas, K. (2013). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Regional Formation & Development Studies*, 10, 177-188 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/153/pdf>.
89. Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence on organizational performance. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 38(1), 58-69 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/979/1004>.
90. Ribot-Horas, A., & Quesada-Pallares, C. (2015). Theories of motivation applied to emotional intelligence programs assesment: Emocare's systematic evaluation model. In S. Raz, L. Zysberg (Ed.), *motional Intelligence : Current Evidence From Psychophysiological, Educational and Organizational Perspectives* (pp. 293-308). New York: Nova Science Publishers, Inc.
91. Robbins, S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai. 2 leidimas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
92. Sahota, M. (2021). *How to Express Empathy – Avoid the Traps!*. [žiūrėta 2021-04-20]. Prieiga per internetą <https://shift314.com/how-to-express-empathy-avoid-the-traps/>.
93. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: [http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer\\_1989\\_EmotionalIntelligence.pdf](http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_EmotionalIntelligence.pdf).
94. Sambu, J. K. (2019). The impact of emotional intelligence on job performance: a case off an international school in Nairobi, Kenya. *International journal of innovative research and development*, 8 (5), 127-138.
95. Seijit, G. H., & Crim, D. (2006). What eengages employees the most or, The Ten C's of employeee engagement. *Ivey businees journal*, 6, 1-5.
96. Schaufeli, W.B, Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
97. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177-183.
98. Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta – analytic review of the relationship between emotional inelligence and leaders‘ constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16 (1), 146-174.
99. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
100. Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. In *Knowledge solutions* (pp. 329-339). Asian development bank.
101. Shooshtarian Z., Ameli, F., & Aminilar M. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of management*

- studies*, 6(1), 29-45 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/251569311\\_The\\_Effect\\_of\\_Labor's\\_Emotional\\_Intelligence\\_on\\_Their\\_Job\\_Satisfaction\\_Job\\_Performance\\_and\\_commitment\\_Iranian\\_journal\\_of\\_management\\_studiesVol6No12013](https://www.researchgate.net/publication/251569311_The_Effect_of_Labor's_Emotional_Intelligence_on_Their_Job_Satisfaction_Job_Performance_and_commitment_Iranian_journal_of_management_studiesVol6No12013).
102. Siegling, A. B., Furnham, A., & Petrides, K. V. (2015). Trait emotional intelligence and personality. *Journal of psychoeducational assesment*, 33(1), 57-67. [žiūrėta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4361496/>.
  103. Singh, D., Kaur, S., & Dureja, G. (2012). Emotional maturity differentials among university students. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 3(3), 41-45.
  104. Sonnentag, T. L., & Barnett, M. A. (2011). *Emotional Self-Regulation*. In S. Goldstein, J. A. Naglieri (Ed.), *Encyclopedia of Child Behavior and Development*. Boston: Springer.
  105. Skaržauskienė, A., ir Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), 41-61.
  106. Suehs, D. (2015). Emotional Intelligence and Employee Engagement: A Quantitative Study to Explore the Relationship between the Emotional Intelligence of Frontline Managers and Supervisors and the degree of Employee Engagement of their Direct Reports in a Tertiary Care Health Care Setting. St. Johm Fisher collage. *Educational doctoral*, 1-163 [žiūrėta 2020-02-03]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/48622364.pdf>.
  107. Suifan, T. S., Bahjat Abdallah, A., & Sweis. R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International business research*, 8 (9), 67-82 [žiūrėta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: 10.5539/ibr.v8n9p67.
  108. Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80 [žiūrėta 2020-02-03]. Prieiga per internetą: [https://econpapers.repec.org/article/mthijhr88/v\\_3a9\\_3ay\\_3a2019\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a63-80.htm](https://econpapers.repec.org/article/mthijhr88/v_3a9_3ay_3a2019_3ai_3a1_3ap_3a63-80.htm).
  109. Sunindijo, A., Hadikusumo, B. H. W., & Ogunlana S. (2007). Emotional Intellingence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal of management in engineering*, 23 (4), 145-152.
  110. Swarnalatha, C., & Prasanna T.S. (2012). Employee engagement: the key to organizational success. *Voice of research*, 3 (3), 216-227.
  111. Šimanskienė, L., ir Ramanauskas, K. (2014). Organziacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 416-424 [žiūrėta 2021-02-03]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/206233078.pdf>.
  112. Tripathi, J.P. & Sharma S. (2016). The Key to Improve Performance: Employee Engagement. *International journal of business and management*, 18 (10), 154-162.
  113. Tripathy, M. (2018). *Emotional intelligence: an overview*. Mauritus: LAP LAMBERT Academic publihing.
  114. Ugoani, J. N. N., Amu, C. U., & Kalu, E. M. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transormational leadership: a correlation analysis. *Independant journal of management and production*, 6(2), 563-584 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/236418224.pdf>.
  115. Vaida, S., & Opre, A. (2014). Emotional intelligence versus emotrional competence. *Journal of psychological and educational research*, 22 (1), 26-33 [žiūrėta 2021-03-03]. Prieiga per

interneta:

[http://www.marianjournals.com/files/JPER\\_articles/JPER\\_22\\_1\\_2014/Vaida\\_Opre\\_JPER\\_2014\\_22\\_1\\_26\\_33.pdf](http://www.marianjournals.com/files/JPER_articles/JPER_22_1_2014/Vaida_Opre_JPER_2014_22_1_26_33.pdf).

116. Vance, R.J. (2006). Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. *SHRM foundation*, 33, 2-7.
117. Veshne, N. A., Munshi, M. M. (2020). Enhancing Employee Engagement through Emotionally Intelligent Leaders. *Strusi management review*, 13(2): 32-39. [žiūrēta 2021-02-03]. Prieiga per interneta: 147748100.
118. Zammuner, V. L., Dionisio, D., Prandi, K., & Agnoli, S. (2013). Assessing and Training Leaders' Emotional Intelligence, and Testing its Influence on Leaders' Employees. *Journal of management and change*, 30/31 (1/2), 145-165 [žiūrēta 2021-02-03]. Prieiga per interneta: 94004155.
119. Zapata, A. (2015). The emotional stability and emotional maturity of fourth year teacher education students of the bulacan state university. *Journal of Social Sciences & Humanities Research*, 1(2), 1-5.
120. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
121. Webb, S. (2004). *Exploring the relationship of emotional intelligence to transformational leadership within mentoring relationships*. Graduate Theses and Dissertations.
122. Word, J., & Park, S.M. (2009). Sectors Working Across the Divide : Job Involvement in the Public and Nonprofit. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 103-133.

## Priedai

### 1 priedas. Emocinio intelekto samprata

	Emocijų valdymo procesas	Ilgūdis/įgūdžių rinkinys	Emocinės kompetencijos/kompetencijų rinkinys	Asmenybės bruožų rinkinys/derinys	Individo emocinės charakteristikos/emocinės reakcijos
Salovey ir Mayer (1990)		+			
Mayer, DiPaolo ir Salovey (1990)	+				
Mayer ir Salovey (1993) (cit. iš Birknerova ir kt., 2015)	+				
Goleman (1995) (cit. iš Bandi ir Chauhan, 2019)		+			
Bar-On (1996) (cit. iš Tripathy, 2018)	+	+			
Mayer ir Salovey (1997) (Mayer ir kt., 2004)	+				
Brockert and Braun (1997) (cit. iš Birknerova ir kt., 2015)	+				
Shapiro (1998) (cit. iš Birknerova ir kt., 2015)					+
Goleman (1998) (cit. iš Vaida ir Opre, 2014)	+		+	+	
Boyatzis, Goleman, & Rhee (1999)		+			
Mayer, Salovey ir Caruso (2000) (cit. iš Cherniss, 2001)	+				
Bowling ir Hoffman (2000) (cit. iš Kelly ir Kaminskienė, 2016)	+				
Petrides ir Furnham (2000) (cit. iš Birknerova ir kt., 2015)				+	
Goleman (2001)	+	+			
Petrides ir Furnham (2001) (cit. iš Alegre ir kt., 2019)				+	
Wong ir Law (2002) (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019)	+				
Mayer, Salovey ir Caruso (2004)	+				
Day ir Carroll (2004) (cit. iš Naz ir kt., 2019)	+				
Van Rooy ir Viswesvaran (2004) (cit. iš Baker, 2018)	+				
Goleman (2005) (cit. iš Mohamad ir Jais, 2016)	+				
Hein (2005) (cit. iš Tripathy, 2018)	+	+			
Bar-On (2006)		+	+		
Petrides ir kt. (2007) (cit. iš Alegre ir kt., 2019)				+	
Stock (2007) (cit. iš Tripathy, 2018)	+				
Von Kanitz (2008) (cit. iš Birknerova ir kt., 2015)	+				
Schulze and Roberts (2007) ( cit. iš Minarova ir kt., 2020)	+				
Woolfork, Hughers ir Walkup (2008) (cit. iš Birknerova ir kt., 2015)	+				
Mayer, Roberts ir Barsade (2008)	+				
Ioannidou ir Konstantikaki (2008) (cit. iš Mayer, Roberts ir Barsade, 2008)	+				
Mikolajczak, Petrides, Coumans ir Luminet (2009) (cit. iš Ribot-Horas ir Quesada-Pallares, 2015)	+				
Pletzer (2009) ( cit. iš Minarova ir kt., 2020)	+				

	Emocijų valdymo procesas	Igūdis/igūdžių rinkinys	Emocinės kompetencijos/kompetencijų rinkinys	Asmenybės bruožų rinkinys/derinys	Individo emocinės charakteristikos/emocinės reakcijos
Adeoye ir Emeke (2010) (cit. iš Suifan ir kt., 2015)	+				
Naseer ir kt. (2011) (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019)	+				
Brackett, Rivers ir Salovey (2011)	+				
Petrides (2011) (cit. iš Ribot-Horas ir Quesada-Pallares, 2015)				+	
Bratton Dodd ir Brown (2011) (cit. iš Broughton, 2017)		+			
Mahmood, Samaneh ir Afetesh (2012) (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019)	+				
Schutte, Malouff, and Thorsteinsson (2013)(cit iš Munir ir Azam, 2017)	+				
Ramanauskas (2013)	+				
Schutte ir kt. (2013) (cit. iš Munir ir Azam, 2017)	+				+
Šimanskienė ir Ramanauskas (2014)	+	+			
Karimi (2014) (cit. iš. Munir ir Azam, 2017)		+			
Vaida ir Opre (2014)			+		
Ofobruko ir Nwakoby (2015) (cit. iš Oriarewo ir kt., 2019)		+	+		
Hakkak ir kt. (2015) (cit. iš Minarova ir kt., 2020)	+				
Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova (2015)	+				
Ugoani, Amu ir Kalu (2015)	+				
Birknerova, Frankovsky ir Zbihlejova (2015)	+				
Ramanauskas (2016)	+				
Gudonytė ir Marčinskas (2016)	+	+	+		+
Goleman (2017) (cit. iš Minarova ir kt., 2020)	+				
Munir ir Azam (2017)		+			
Tripathy (2018)	+	+			
Oriarewo ir kt. (2019)		+	+		
Bandi ir Chauhan (2019)			+		
Lubbadeh (2020)	+				
Minarova ir kt. (2020)					

## 2 priedas. Darbuotojų įsitraukimo samprata

	Tai kokybinis laipsnis ar lygis, kuriuo darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje	Tai protinė, psichologinė ir elgesio būseną, kuri rodo darbuotojo atsidavimą organizacijai ir	Tai darbuotojo gebėjimų, motyvacijos ir atsidavimo organizacijai derinys	Tai darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus	Tai emocinis ir intelektualus darbuotojo įsipareigojimas organizacijai	Tai organizacijos narių įgalinimas atlikti darbinis vaidmenis
Allport (1943) (cit. iš Ekmekci, 2011)	+					
Wickert (1951) (cit. iš Ekmekci, 2011)				+		
Dubin (1956) (cit. iš Ekmekci, 2011)	+					
Lodahl and Kejner (1965) (cit. iš Ekmekci, 2011)	+					
Lodahl and Kejner (1965) (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017)	+					
Lawler ir Hall (1970) (cit. iš Ekmekci, 2011)	+					
Locke ir Schweiger (1979) (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019)				+		
Kanungo (1979) (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017)		+				
Kahn (1990) (cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018; AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed, 2020)						+
Kahn (1992) (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012)						+
Paullay, Alliger ir Stone-Romeo (1994) (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017)	+					
Glew, O'Leary-Kelly, Griffin ir Fleet (1995) (cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013)						+
Brown (1996) (cit. iš Ekmekci, 2011)			+			
Schaufeli ir kt. (2002) (cit. iš Schaufeli ir kt., 2002; Bakker, Demerouti ir Xanthopoulou, 2012; AlZgool, Ahmed, Pahi ir Ahmed, 2020)	+	+				
Harter ir kt. (2002) (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012)			+			
Robinson, Perryman ir Hayday (2004) (cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018)	+					
Frank ir kt. (2004) (cit. iš Das ir Ali, 2015)						+
Hewitt (2004) (cit. iš Anitha, 2014)		+				
Meere (2005) (cit. iš Karamustafa ir Kunday, 2018)		+				
Saks (2006) (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012)	+					
Richman (2006) (cit. iš Das ir Ali, 2015)					+	
Nwachukwu (2006) (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019)					+	
Vance (2006)	+					
Cook (2008)			+			
Chungtai (2008) (cit. iš Ekmekci, 2011)			+			
MacLeod ir Clarke (2009)					+	
Word ir Park (2009)	+					
Boxall and Macky (2009) (cit. iš Phipps, Pietro ir Ndinguri, 2013)			+			
Hewitt (2009) (cit. iš Palmer ir Gignac, 2012)			+			
Shuck ir Wollard (2010)		+				
Rothbard ir Patil (2010) (cit. iš Bakker, 2014)		+				
Schaufeli and Bakker (2010) (cit. iš Anitha, 2014)		+				

	Tai kokybinis laipsnis ar lygis, kurio darbuotojas tapatinasi su organizacija ir dalyvauja jos veikloje	Tai protinė, psichologinė ir elgesio būsena, kuri rodo darbuotojo atsidavimą organizacijai ir	Tai darbuotojo gebėjimų, motyvacijos ir atsidavimo organizacijai derinys	Tai darbuotojo dalyvavimas priimant sprendimus	Tai emocinis ir intelektualus darbuotojo įsipareigojimas organizacijai	Tai organizacijos narių įgalinimas atlikti darbinis vaidmenis
Bakker ir kt. (2011) (cit. iš Gaurylienė ir Korsakienė, 2017)			+			
Swarnalatha ir Prasanna (2012)					+	
Palmer ir Gignac (2012)	+					
Ali, Khan ir Rehman (2013)					+	
Sofijanova and Zabijakin–Chatleska (2013) (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019)				+		
Alvi, Haider, Haneef ir Ahmed (2014) (cit. iš Suehs, 2015)	+					
Kumari and Kumari (2014) (cit. iš Obiekwe, Zeb-Obipi ir Ejo-Orusa, 2019)				+		
Truss ir kt. (2014) (cit. iš Suehs, 2015)		+				
Tripathi ir Sharma (2016)			+			
Gaurylienė ir Korsakienė (2017)			+			
Veshne ir Munshi (2020)	+					
Pavlova (2020)	+					



### 3 priedas. Interviu klausimai vadovui

#### Gerb. tyrimo dalyvi,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Rasa Jučienė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos“. Tyrimo tikslas – išnagrinėti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas UAB „Formedics“.

Jūsų bendradarbiavimas atsakant į šiuos klausimus yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus.

1. Kaip manote, kiek emocinis intelektas yra svarbus Jūsų darbe?
2. Kokios yra Jūsų pagrindinės stiprybės emocinio intelekto srityje?
3. Kurias, Jūsų nuomone, emocinio intelekto sritis reiktų tobulinti?
4. Kas Jus motyvuoja dirbti savo darbą?
5. Gal galite papasakoti, kaip sprendžiate konfliktus darbe? Kaip elgiatės stresinėse situacijose?
6. Kaip manote, ar emocinis intelektas skatina geresnius darbuotojų rezultatus ir jų įsitraukimą į darbą? Kodėl?
7. Ar pastebite savo darbuotojų emocijas? Kaip elgėtės tokiu atveju?
8. Ar manote, kad ryšio užmezgimas su savo darbuotojais yra svarbus? Kodėl? Kaip tai darote?
9. Ar žinote savo darbuotojų poreikius ir kaip juos motyvuoti? Kaip tai darote?
10. Ar skatinate darbuotojus išreikšti savo nuomonę? Kodėl? Kaip tai darote?
11. Kaip manote, ar emocinio intelekto mokymai Jūsų organizacijoje būtų naudingi? Kodėl?

#### 4 priedas. Vadovo emocinio intelekto raiškos tyrimo instrumentarijus

Kriterijai	Indikatoriai	Teiginiai
1. Sąmoningumas	Emocinė savimonė ir emocinis sąmoningumas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vadovas geba identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias profesines savybes (pvz., gebėjimą priimti sprendimus ir spręsti problemas, gebėjimą bendrauti, vadovauti ir pan.).</li> <li>Galite teigti, kad vadovas objektyviai vertina savo gebėjimus, todėl pasitiki savimi profesinėje veikloje.</li> <li>Pastebite, kad vadovas visada geba susivaldyti ir neleidžia išsiveržti pykčiui.</li> <li>Vadovas supranta savo darbuotojus, geba įsijausti į jų emocijas ir jausmus, žino jų priežastis.</li> <li>Pripažįstate, kad vadovas dažniausiai yra pozityvus ir geba palaikyti gerą darbinę atmosferą.</li> </ol>
	Savo ir kitų emocijų pažinimas ir suvokimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vadovas geba atpažinti ir įvardinti savo paties emocijas.</li> <li>Manote, kad vadovas geba suprasti ir įsijausti į darbuotojų emocijas.</li> <li>Galite pritari, kad vadovas geba įvertinti kitų emocijas konfliktinėse situacijose.</li> <li>Vadovas geba daryti įtaką darbuotojų emocinei būsenai (pvz., sumažinti nerimą ar stresą, pakelti nuotaiką ir pan.).</li> <li>Pastebite, kad vadovas geba kurti ir palaikyti pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius.</li> </ol>
	Empatija	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pastebite, kad vadovas supranta darbuotojų neverbalinius ženklus (pvz., balso toną, veido išraišką, mimiką ir pan.).</li> <li>Galite teigti, kad vadovas geba įsijausti į darbuotojų jausmus, emocijas, būseną, norus ir poreikius.</li> <li>Pripažįstate, kad vadovas visada geba atjausti darbuotojus.</li> <li>Dažniausiai vadovas nėra linkęs teisti darbuotojų už jų poelgius ar padarytas klaidas darbinėje veikloje.</li> <li>Pastebite, kad vadovas pokalbio metu visada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.</li> </ol>
	Emocinis brandumas ir stabilumas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Galite teigti, kad vadovas visada pripažįsta suklydęs.</li> <li>Manote, kad vadovas visada prisiima atsakomybę už savo veiksmus.</li> <li>Pastebite, kad vadovas geba kontroliuoti save stresinėse ar nenumatytose situacijose.</li> <li>Dažniausiai vadovas geba lanksčiai ir kūrybiškai prisitaikyti prie besikeičiančių darbinių aplinkybių ir sąlygų.</li> <li>Manote, kad dažniausiai vadovas žino ko nori ir kaip tai įgyvendinti, bet visada pirma apmąsto, prieš imdamasis veiksmų.</li> </ol>
2. Savęs valdymas	Savikontrolė	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pastebite, kad vadovas geba kontroliuoti savo mintis ir elgesį.</li> <li>Manote, kad vadovas yra linkęs dažniau demonstruoti teigiamas nei neigiamas emocijas.</li> <li>Vadovas dažniausiai geba susilaikyti nuo neigiamų komentarų ar veiksmų net ir provokuojančiose ar priešiškosiose situacijose.</li> <li>Spręsdamas kylančias problemas vadovas visada vadovaujasi loginiu mąstymu ir ramiai ieško sprendimo alternatyvų.</li> <li>Galite teigti, kad vadovas visada pozityviai vertina pokyčius ir mato tai kaip galimybę tobulėti.</li> </ol>

Kriterijai	Indikatoriai	Teiginiai
	Savo emocijų valdymas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pripažįstate, kad vadovo elgesys atitinka jo propaguojamas vertybes (pvz., atsakingumas, atvirumas, sąžiningumas, teisingumas ir pan.).</li> <li>2. Siekdamas darbo našumo ir geresnio darbuotojų veiklos rezultato, vadovas visada stengiasi valdyti negatyvias emocijas (pvz., nerimą, pyktį, nepasitenkinimą ir pan.).</li> <li>3. Pastebite, kad vadovas geba valdyti savo emocijas konfliktinėse situacijose.</li> <li>4. Galite teigti, kad vadovas yra atkaklus siekdamas savo ir organizacijos tikslų, nepaisant kliūčių ar nesėkmių.</li> <li>5. Vadovas siekia nuolat tobulinti savo kompetencijas arba atitikti kompetencijos standartus.</li> </ol>
	Adekvatus savęs/savo emocijų vertinimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovas turi puikų humoro jausmą.</li> <li>2. Galite teigti, kad vadovas žino savo gebėjimus ir ribotumus, kur reikia tobulėti.</li> <li>3. Pastebite, kad vadovas mąsto reflektvyviai ir nuolat mokosi iš patirties.</li> <li>4. Galite pritarti, kad vadovas dažniausiai mato ir siūlo naujas perspektyvas sprendžiant įvairius darbinius klausimus.</li> <li>5. Vadovas suvokia grįžtamojo ryšio svarbą, todėl visada stengiasi jį užtikrinti (tiek pats užtikrindamas grįžtamąjį ryšį darbuotojams, tiek reikalaujamas jo iš darbuotojų).</li> </ol>
	Intrapersonaliniai įgūdžiai ir savybės	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manote, kad vadovas yra atviras pokyčiams ir geba prie jų prisitaikyti.</li> <li>2. Vadovas geba išsakyti savo nuomonę, nepaisant neapibrėžtumo ar spaudimo.</li> <li>3. Galite pritarti, kad vadovas nesėkmes vertina kaip aplinkybes, o ne kaip asmeninius trūkumus.</li> <li>4. Pripažįstate, kad vadovas nevengia rizikuoti, siekdamas pasinaudoti naujomis galimybėmis.</li> <li>5. Galite teigti, kad vadovas nuolat ieško naujų idėjų ir dažniausiai priima originalius (gal ne visada populiarius) sprendimus.</li> </ol>
3. Savęs motyvavimas	Savimotyvacija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastebite, kad vadovas žavisi kitų sėkmės istorijomis ir turi poreikį pats tapti sėkmingu.</li> <li>2. Vadovas yra atkaklus, ryžtingas savo profesinėje veikloje ir vertina kokybišką darbą.</li> <li>3. Manote, kad vadovas turi stiprią vidinę motyvaciją siekti tikslų ir tuo pačiu motyvuoja kitus savo pavyzdžiu.</li> <li>4. Pritariate, kad vadovas geba sukurti teigiamą darbo aplinką ir demonstruoja pozityvų požiūrį į darbą.</li> <li>5. Galite teigti, kad vadovui nereikia papildomo skatinimo siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.</li> </ol>
	Tikslo siekimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pastebite, kad vadovas nuolat ieško būdų, kaip pagerinti savo ir organizacijos darbo našumą.</li> <li>2. Vadovas geba nusistatyti savo tikslus profesinėje veikloje, kurie yra gan ambicingi.</li> <li>3. Manote, kad tikslų siekis vadovui yra susijęs su jo kaip specialisto potencialo realizavimu.</li> </ol>

<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Teiginiai</b>
		<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="724 210 1514 277">4. Pritariate, kad vadovo veikla dažniausiai yra orientuota į rezultato siekį.</li><li data-bbox="724 277 1514 344">5. Galite teigti, kad vadovas siekdamas tikslų nepaiso jokių kliūčių ar nesėkmių.</li></ol>

## 5 priedas. Darbuotojų įsitraukimo į darbą instrumentarius ir teiginių kodavimas

0	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visuomet
Niekada	1 Keletą kartų per metus ir rečiau	2 Vieną kartą per mėnesį ar rečiau	3 Keletą kartų per mėnesį	4 Vieną kartą per savaitę	5 Keletą kartų per savaitę	6 Kiekvieną dieną

- \_\_\_\_\_ Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis (-i) energija (VI1)
- \_\_\_\_\_ Manau, kad mano atliktas darbas kupinas prasmės ir tikslo (DE1)
- \_\_\_\_\_ Kai dirbu laikas praeina nepastebimai (AB1)
- \_\_\_\_\_ Dirbdamas jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a) (VI2)
- \_\_\_\_\_ Į savo darbą žiūriu entuziastingai (DE2)
- \_\_\_\_\_ Dirbdamas (-a) aš pamirštu viską, kas dedasi aplink mane (AB2)
- \_\_\_\_\_ Mano darbas mane įkvepia (DE3)
- \_\_\_\_\_ Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą (VI3)
- \_\_\_\_\_ Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu (AB3)
- \_\_\_\_\_ Didžiuojuosi savo darbu (DE4)
- \_\_\_\_\_ Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą (AB4)
- \_\_\_\_\_ Galiu tęsti darbą labai ilgą laiką (VI4)
- \_\_\_\_\_ Man asmeniškai mano dirbamas darbas yra sudėtingas (DE5)
- \_\_\_\_\_ Džiaugiuosi, kai dirbu (AB5)
- \_\_\_\_\_ Savo darbe esu psichologiškai išsvermingas (-a) (VI5)
- \_\_\_\_\_ Man sunku atsiriboti nuo savo darbo (AB6)
- \_\_\_\_\_ Visada atlieku savo darbą, net kai viskas klostosi ne taip (VI6)

### Teiginių kodavimas

Poskalės	Teiginiai
Energingumas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis (-i) energija (VI1)</li> <li>Dirbdamas jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a) (VI2)</li> <li>Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą (VI3)</li> <li>Galiu tęsti darbą labai ilgą laiką (VI4)</li> <li>Savo darbe esu psichologiškai išsvermingas (-a) (VI5)</li> <li>Visada atlieku savo darbą, net kai viskas klostosi ne taip (VI6)</li> </ol>
Atsidavimas darbui	<ol style="list-style-type: none"> <li>Manau, kad mano atliktas darbas kupinas prasmės ir tikslo (DE1)</li> <li>Į savo darbą žiūriu entuziastingai (DE2)</li> <li>Mano darbas mane įkvepia (DE3)</li> <li>Didžiuojuosi savo darbu (DE4)</li> <li>Man asmeniškai mano dirbamas darbas yra sudėtingas (DE5)</li> </ol>
Pasinėrimas į darbą	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kai dirbu laikas praeina nepastebimai (AB1)</li> <li>Dirbdamas (-a) aš pamirštu viską, kas dedasi aplink mane (AB2)</li> <li>Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu (AB3)</li> <li>Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą (AB4)</li> <li>Džiaugiuosi, kai dirbu (AB5)</li> <li>Man sunku atsiriboti nuo savo darbo (AB6)</li> </ol>

## 6 priedas. Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajų anketa

### ANKETA

#### Gerb. Respondente,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė Rasa Jučienė ir atlieku tyrimą magistrinio darbo tema „Vadovo emocinio intelekto kompetencijos ir darbuotojų įsitraukimo sąsajos“. Tyrimo tikslas – išnagrinėti vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų įsitraukimo sąsajas UAB „Formedics“.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketa yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

#### 1. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo sąmoningumą.

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Vadovas geba identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias profesines savybes (pvz., gebėjimą priimti sprendimus ir spręsti problemas, gebėjimą bendrauti, vadovauti ir pan.).			
Galite teigti, kad vadovas objektyviai vertina savo gebėjimus, todėl pasitiki savimi profesinėje veikloje.			
Pastebite, kad vadovas visada geba susivaldyti ir neleidžia išsiveržti pykčiui.			
Vadovas supranta savo darbuotojus, geba įsijausti į jų emocijas ir jausmus, žino jų priežastis.			
Pripažįstate, kad vadovas dažniausiai yra pozityvus ir geba palaikyti gerą darbinę atmosferą.			
Vadovas geba atpažinti ir įvardinti savo paties emocijas.			
Manote, kad vadovas geba suprasti ir įsijausti į darbuotojų emocijas.			
Galite pritarti, kad vadovas geba įvertinti kitų emocijas konfliktinėse situacijose.			
Vadovas geba daryti įtaką darbuotojų emocinei būsenai (pvz., sumažinti nerimą ar stresą, pakelti nuotaiką ir pan.).			
Pastebite, kad vadovas geba kurti ir palaikyti pasitenkinimą teikiančius, bendradarbiavimu pagrįstus santykius.			
Pastebite, kad vadovas supranta darbuotojų neverbalinius ženklus (pvz., balso toną, veido išraišką, mimiką ir pan.).			
Galite teigti, kad vadovas geba įsijausti į darbuotojų jausmus, emocijas, būseną, norus ir poreikius.			
Pripažįstate, kad vadovas visada geba atjausti darbuotojus.			
Dažniausiai vadovas nėra linkęs teisti darbuotojų už jų poelgius ar padarytas klaidas darbinėje veikloje.			
Pastebite, kad vadovas pokalbio metu visada atsižvelgia į darbuotojų nuomonę.			
Galite teigti, kad vadovas visada pripažįsta suklydęs.			
Manote, kad vadovas visada prisiima atsakomybę už savo veiksmus.			
Pastebite, kad vadovas geba kontroliuoti save stresinėse ar nenumatytose situacijose.			
Dažniausiai vadovas geba lanksčiai ir kūrybiškai prisitaikyti prie besikeičiančių darbinių aplinkybių ir sąlygų.			
Manote, kad dažniausiai vadovas žino ko nori ir kaip tai įgyvendinti, bet visada pirma apmąsto, prieš imdamasis veiksmų.			

**2. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo savęs valdymą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Pastebite, kad vadovas geba kontroliuoti savo mintis ir elgesį.			
Manote, kad vadovas yra linkęs dažniau demonstruoti teigiamas nei neigiamas emocijas.			
Vadovas dažniausiai geba susilaikyti nuo neigiamų komentarų ar veiksmų net ir provokuojančiose ar priešiškosiose situacijose.			
Spręsdamas kylančias problemas vadovas visada vadovaujasi loginiu mąstymu ir ramiai ieško sprendimo alternatyvų.			
Galite teigti, kad vadovas visada pozityviai vertina pokyčius ir mato tai kaip galimybę tobulėti.			
Pripažįstate, kad vadovo elgesys atitinka jo propaguojamas vertybes (pvz., atsakingumas, atvirumas, sąžiningumas, teisingumas ir pan.).			
Siekdamas darbo našumo ir geresnio darbuotojų veiklos rezultato, vadovas visada stengiasi valdyti negatyvias emocijas (pvz., nerimą, pyktį, nepasitenkinimą ir pan.).			
Pastebite, kad vadovas geba valdyti savo emocijas konfliktinėse situacijose.			
Galite teigti, kad vadovas yra atkaklus siekdamas savo ir organizacijos tikslų, nepaisant kliūčių ar nesėkmių.			
Vadovas siekia nuolat tobulinti savo kompetencijas arba atitikti kompetencijos standartus.			
Vadovas turi puikų humoro jausmą.			
Galite teigti, kad vadovas žino savo gebėjimus ir ribotumus, kur reikia tobulėti.			
Pastebite, kad vadovas mąsto reflektiviai ir nuolat mokosi iš patirties.			
Galite pritarti, kad vadovas dažniausiai mato ir siūlo naujas perspektyvas sprendžiant įvairius darbinis klausimus.			
Vadovas suvokia grįžtamojo ryšio svarbą, todėl visada stengiasi jį užtikrinti (tiek pats užtikrindamas grįžtamąjį ryšį darbuotojams, tiek reikalaudamas jo iš darbuotojų).			
Manote, kad vadovas yra atviras pokyčiams ir geba prie jų prisitaikyti.			
Vadovas geba išsakyti savo nuomonę, nepaisant neapibrėžtumo ar spaudimo.			
Galite pritarti, kad vadovas nesėkmes vertina kaip aplinkybes, o ne kaip asmeninius trūkumus.			
Pripažįstate, kad vadovas nevengia rizikuoti, siekdamas pasinaudoti naujomis galimybėmis.			
Galite teigti, kad vadovas nuolat ieško naujų idėjų ir dažniausiai priima originalius (gal ne visada populiarius) sprendimus.			

**3. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo savęs motyvavimą.**

*Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).*

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Pastebite, kad vadovas žavisi kitų sėkmės istorijomis ir turi poreikį pats tapti sėkmingu.			
Vadovas yra atkaklus, ryžtingas savo profesinėje veikloje ir vertina kokybišką darbą.			
Manote, kad vadovas turi stiprią vidinę motyvaciją siekti tikslų ir tuo pačiu motyvuoja kitus savo pavyzdžiu.			
Pritariate, kad vadovas geba sukurti teigiamą darbo aplinką ir demonstruoja pozityvų požiūrį į darbą.			
Galite teigti, kad vadovui nereikia papildomo skatinimo siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.			

Teiginiai	Taip	Abejoju	Ne
Pastebite, kad vadovas nuolat ieško būdų, kaip pagerinti savo ir organizacijos darbo našumą.			
Vadovas geba nusistatyti savo tikslus profesinėje veikloje, kurie yra gan ambicingi.			
Manote, kad tikslų siekis vadovui yra susijęs su jo kaip specialisto potencialo realizavimu.			
Pritariate, kad vadovo veikla dažniausiai yra orientuota į rezultato siekį.			
Galite teigti, kad vadovas siekdamas tikslų nepaiso jokių kliūčių ar nesėkmių.			

**4. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai apibūdinantį Jūsų savijautą darbe.**

*Jeigu Jūs niekada taip nesijautėte, tai prieš tam tikrą teiginį paliktoje vietoje užrašykite „0“ (nuli). Tuo tarpu, jeigu Jūs kada nors panašiai jautėtės, nurodykite kaip dažnai taip jaučiatės, užrašydami tą skaičių (nuo 1 iki 6), kuris labiausiai apibūdintų patirto jausmo dažnumą.*

	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visuomet
0	1	2	3	4	5	6
Niekada	Keletą kartų per metus ir rečiau	Vieną kartą per mėnesį ar rečiau	Keletą kartų per mėnesį	Vieną kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną

- \_\_\_\_\_ Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis (-i) energija
- \_\_\_\_\_ Manau, kad mano atliktas darbas kupinas prasmės ir tikslo
- \_\_\_\_\_ Kai dirbu laikas praeina nepastebimai
- \_\_\_\_\_ Dirbdamas jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a)
- \_\_\_\_\_ Į savo darbą žiūriu entuziastingai
- \_\_\_\_\_ Dirbdamas (-a) aš pamirštu viską, kas dedasi aplink mane
- \_\_\_\_\_ Mano darbas mane įkvepia
- \_\_\_\_\_ Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą
- \_\_\_\_\_ Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu
- \_\_\_\_\_ Didžiuojuosi savo darbu
- \_\_\_\_\_ Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą
- \_\_\_\_\_ Galiu tęsti darbą labai ilgą laiką
- \_\_\_\_\_ Man asmeniškai mano dirbamas darbas yra sudėtingas
- \_\_\_\_\_ Džiaugiuosi, kai dirbu
- \_\_\_\_\_ Savo darbe esu psichologiškai ištvermingas (-a)
- \_\_\_\_\_ Man sunku atsiriboti nuo savo darbo
- \_\_\_\_\_ Visada atlieku savo darbą, net kai viskas klostosi ne taip

**Dėkoju už atsakymus.**