



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rūta Jakniūnaitė

Emocinio intelekto įtaka lyderio-pasekėjo mainams

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Emocinio intelekto įtaka lyderio-pasekėjo mainams

„Įmonių valdymas“ (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė parašas.....

Rūta Jakniūnaitė VMVL-6 gr.

2017 m. Gruodžio 18 d.

Vadovė parašas.....

Prof. Dr. Ilona Bučiūnienė

2017 m. Gruodžio 18 d.

Recenzentė parašas.....

Prof. Rūta Čiutienė

2017 m. Gruodžio 18 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Rūta Jakniūnaitė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Emocinio intelekto įtaka lyderio-pasekėjo mainams“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano Rūtos Jakniūnaitės baigiamasis magistro darbas tema „Emocinio intelekto įtaka lyderio-pasekėjo mainams“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Jakniūnaitė, Rūta. The Influence of Emotional Intelligence on Leader- Member Exchange. Master's Final Thesis in Enterprise Management. Study Programme 621N22001. Supervisor prof. dr. Ilona Bučiūnienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: O3S Management and Administration.

Key words: emotional intelligence, leader-member exchange theory, economic and social exchanges.

Kaunas, 2017. 68 p.

SUMMARY

This topic is relevant because there is no scientific research done so far who explored emotional intelligence and his relationship with the social and economic leader-member exchange. The main research question was the impact of emotional intelligence on leadership-member exchanges and that it has not been empirically explored until now.

The aim of the work is to reveal the influence of emotional intelligence on leader-member economic and social exchanges. The aim of the work was to raise four tasks that solved the following structure of work: firstly, we defined the concept of emotional intelligence and how it's linked with the leader-member exchange, second - we analyzed the economic and social aspects of LMX theory and the last- we evaluated the relationship between the employee's and the manager's emotional intelligence with LMX's economic and social exchanges.

The analysis of scientific literature in the theoretical part of the work allowed to describe emotional intelligence as an intellectual form and abilities that allow integrating one's and other feelings, thinking and managing emotions. Leader-member exchanges in scientific literature are defined as relationships between a leader and a follower. They are divided into economic and social exchanges.

The theoretical analysis of emotional intelligence and LMX allowed to test empirically the linkage between leader and member ELMX and SLMX and dimensions of emotional intelligence. The research identified employee and manager emotional intelligence relationships with the social and economic LMX. The results revealed that the manager's emotional intelligence has statistically significant relationship with the economic LMX and the employee's emotional intelligence has a weak statistically significant relationship with the economic LMX. On the other hand, we didn't find statistically significant relationship between emotional intelligence and social LMX.

TURINYS

SUMMARY	4
TURINYS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS.....	8
1. EMOCINIO INTELEKTO IR LYDERIO-PASEKĖJO MAINŲ PROBLEMOS ANALIZĖ	10
1.1. Emocinio intelekto ir lyderio-pasekėjo mainų svarba	10
1.2. Emocinio intelekto ir lyderio-pasekėjo mainų tyrimai.....	12
2. EMOCINIO INTELEKTO IR LYDERIO-PASEKĖJO MAINŲ TEORINIAI SPRENDIMAI	16
2.1. Emocinis intelektas	16
2.2. Emocinis intelektas darbe	23
2.3. Darbuotojo emocinis intelektas	26
2.4. Vadovo emocinis intelektas	28
2.5. Lyderio-pasekėjo mainų teorija	29
2.6. Lyderio-pasekėjo mainų klasifikavimas	30
2.7.Emocinio intelekto įtakos <i>LMX</i> ekonominiams ir socialiniams mainams teorinis modelis	34
3. TYRIMO METODOLOGIJA	37
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai	37
3.2. Kiekybinio tyrimo metodo pagrindimas ir tyrimo instrumentai.....	37
3.3. Tyrimo rezultatų analizės metodai	38
4.TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	40
4.1. Empirinio tyrimo eiga	40
4.2. Respondentų charakteristikos	40
4.3. Empirinio tyrimo rezultatai.....	41
4.4. Apibendrinimai	56
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪRA	60
PRIEDAI	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

LENTELĖ 1. PENKI EMOCINIO INTELEKTO GEBĖJIMAI DARBE. SUDARYTA PAGAL GOLEMAN, 1998.	20
LENTELĖ 2. TEIGIAMŲ IR NEIGIAMŲ EMOCIJŲ ĮTAKA. SUDARYTA PAGAL PALECKĮ IR PALECKIENĘ, 2013.	24
LENTELĖ 3. EMOCINIAM INTELEKTUI SVARBŪS BRUOŽAI. SUDARYTA PAGAL DEMARS, 2017.	27
LENTELĖ 4. LYDERIO - PASEKĖJO MAINŲ TEORIJOS ETAPAI. SUDARYTA PAGAL GRAEN IR UHLBIEN, 1995.	29
LENTELĖ 5. SKALIŲ VIDINIS PATIKIMUMAS.	38
LENTELĖ 6. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL SOCIALINIUS DEMOGRAFINIUS KRITERIJUS.	40
LENTELĖ 7. RESPONDENTŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL DARBO STAŽĄ IR DARBĄ SU VADOVU.	41
LENTELĖ 8. ŠAPIRO - VILKO TESTO P-REIŠMĖS.	42
LENTELĖ 9. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS.	42
LENTELĖ 10. KORELIACINIAI RYŠIAI TARP KINTAMŲJŲ (SPIRMANO KORELIACIJOS KOEFICIENTAI).	51
LENTELĖ 11. KORELIACINIAI RYŠIAI TARP KINTAMŲJŲ.	52
LENTELĖ 12. VIDURKIŲ PALYGINIMAS.	54
LENTELĖ 13. REGRESIJOS MODELIO TINKAMUMAS.	54
LENTELĖ 14. VADOVO IR DARBUOTOJO EMOCINIO INTELEKTO ĮTAKA SLMX IR ELMX. DAUGIALYPĖS REGRESIJOS REZULTATAI.	55

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

PAV. 1. LYDERIO - PASEKĖJO MAINŲ MODELIS. SUDARYTAS PAGAL BABOU, 2008.	11
PAV. 2. EMOCINIO INTELEKTO KONCEPTUALIZAVIMAS. SUDARYTAS PAGAL SOLOVEY IR MAYER, 1990.	18
PAV. 3. EMOCINIO INTELEKTO MODELIS. SUDARYTAS PAGAL SALOVEY IR MAYER, 1997.	19
PAV. 4. EMOCINIO-SOCIALINIO INTELEKTO MODELIS. SUDARYTAS PAGAL BAR-ON, 2006.	22
PAV. 5. LYDERIO - PASEKĖJO MAINŲ TEORINIS KLASIFIKAVIMAS. SUDARYTA AUTORĖS.	34
PAV. 6. EI ĮTAKOS LMX EKONOMINIAMS IR SOCIALINIAMS MAINAMS. SUDARYTA AUTORĖS.	35
PAV. 7. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL LYTĮ.	43
PAV. 8. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL LYTĮ.[2]	43
PAV. 9. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL LYTĮ [3]	44
PAV. 10. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL AMŽIŲ.	44
PAV. 11. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL AMŽIŲ [2]	45
PAV. 12. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL AMŽIŲ [3]	45
PAV. 13. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL IŠSILAVINIMĄ.	46
PAV. 14. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL IŠSILAVINIMĄ [2]	46
PAV. 15. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL IŠSILAVINIMĄ [3]	47
PAV. 16. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL IŠSILAVINIMĄ [4]	47
PAV. 17. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL DARBO STAŽĄ.	48
PAV. 18. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL DARBO STAŽĄ [2]	48
PAV. 19. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL DARBO STAŽĄ [3]	49
PAV. 20. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL LAIKĄ IŠDIRBTĄ SU VADOVU.	49
PAV. 21. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL LAIKĄ IŠDIRBTĄ SU VADOVU [2] 50	
PAV. 22. MATUOJAMŲ KONSTRUKTŲ VIDURKIŲ LYGINIMAS PAGAL LAIKĄ IŠDIRBTĄ SU VADOVU [3] 50	
PAV. 23. EI ĮTAKA LMX EKONOMINIAMS IR SOCIALINIAMS MAINAMS. SUDARYTA AUTORĖS.	57

IVADAS

Emocinio intelekto tema nėra nauja šiuolaikiniuose mokslo tyrimuose. Apie šią teoriją ir sąvoką pradėta kalbėti XX a. pradžioje (Mayer, Salovey, Caruso, 2000). Emocinis intelektas apibrėžiamas kaip intelekto forma, kuri leidžia integruoti savo ir kitų jausmus, mąstymą bei valdyti emocijas (Salovey ir Mayer, 1990). Kadangi emocijos yra neatsiejamos nuo individo gyvenimo, natūralu, jog emocinis intelektas žmogų lydi visose gyvenimo srityse. Asmeninime gyvenime emocinis intelektas yra svarbus bendraujant su šeimos nariais, norint susirasti draugų ar tiesiog pritaipyti ir įsilieti į visuomenę. Emocinis intelektas taip pat turi nemažą vaidmenį ir profesiniame gyvenime. Emocijos yra svarbios paprastų darbuotojų kasdienybėje, tačiau tinkamas emocijų valdymas didžiausią įtaką ir galią turi vadovų rankose. Vadovams, ypač verslo ir politikos pasaulyje, kasdien tenka bendrauti su partneriais, pavaldiniais ar klientais, todėl jiems labai svarbu suprasti kitus bei save, mokėti tinkamai perteikti savo mintis bei priimti sprendimus numatant galimas jų pasekmes.

Lyderystės sąvoka nagrinėjama ganėtinai dažnai (Tubbs ir Schulz, 2006), ji yra viena iš labiausiai tyrinėjamų sričių darbo ar organizacijos kontekste. Temos populiarumas yra glaudžiai susijęs su įsitikinimu, jog lyderystės efektyvumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių organizacijos rezultatams (Martin, Epitropaki, Thomas ir Topakas, 2010). Ir nors nėra priimta vieningo lyderystės apibrėžimo, lyderystę galima būtų apibūdinti kaip procesą, kurio metu lyderis motyvuoja pasekėjus veikti vieno tikslo link (Šilingienė, 2011). Lyderiu nėra gimstama, juo žmonės tampa ugdant ir tobulinant tiek įgimtas, tiek per gyvenimą įgytas ir išugdytas asmenines savybes (Šilingienė, 2011). Pagrindė sąlyga be kurios joks individas negali būti lyderis, tai – pasekėjai (Bennis, 1999). Vadovo-pavaldinio santykius aprašančių teorijų yra keletas. Viena iš jų yra Lyderio-pasekėjo mainų teorija (Leader member exchange theory-angl.), kuri grindžia vadovo ir pavaldinio ryšius (Schriesheim, Castro, Cogliser, 1999). Lyderio-pasekėjo (toliau LMX) santykiai buvo plačiai tyrinėjami mokslininkų (Graen ir Uhl-Bien, 1995). Pastaruoju metu Lyderio-pasekėjo mainų teorija yra plėtojama: Graen ir Uhl-Bien (1995) LMX suskirstė į aukštos ir žemos kokybės santykius, 2012 metais Kuvaas'as, Buch'as, Dysvik'as, Haerem'as LMX atskyrė į ekonominius ir socialinius santykius nuoroda į straipsnį.

Pasak Herman'as, Troth ir Ashkanasy'as (2014), lyderio-pasekėjo santykių mainai yra susiję su emocijomis. Kadangi ekonominių ir socialinių mainų santykių teorija yra santykinai nauja ir dar nėra atlikta tyrimų, kaip lyderio ir pasekėjo emocinis intelektas yra susijęs ekonominiu ir socialiniu LMX, todėl reikalingi tolimesni tyrimai, kokią įtaką lyderio ir pasekėjo emocinis intelektas daro socialiniam ir ekonominiam LMX. Šiame darbe bus sprendžiama problema, kaip lyderio ir jo pasekėjo emocinis intelektas veikia jų ekonominius ir socialinius santykių mainus.

Tikslas - atskleisti emocinio intelekto įtaką lyderio-pasekėjo ekonominiams ir socialiniams mainams.

Objektas - ryšys tarp darbuotojo emocinio intelekto ir lyderio-pasekėjo santykių mainų.

Uždaviniai:

- Atskleisti emocinio intelekto sampratą ir sąsajas su lyderio - pasekėjo santykiais;
- Išnagrinėti LMX teorijos ekonominius ir socialinius aspektus;
- Empiriškai įvertinti darbuotojo ir vadovo emocinio intelekto ryšį su LMX ekonomiais ir socialiniais veiksniais.

Metodologija – darbe buvo atlikta lyginamoji mokslinės literatūros analizė bei kiekybinis tyrimas - elektroninė anketinė apklausa bei empirinių duomenų analizė, kuri buvo atlikta naudojantis SPSS 23 paketu.

Darbo mokslinis naujumas – darbe nagrinėjama tema yra nauja, nes mokslinių tyrimų, atskleidžiančių ryšį tarp darbuotojo ir jo vadovo emocinio intelekto bei socialinių ir ekonominių LMX mainų, iki šiol nebuvo atlikta.

Darbo praktinė vertė – mokslinio tyrimo rezultatus, išvadas ir rekomendacijas galima bus panaudoti sudarant vadovų ugdymo programas arba kituose tyrimuose apie darbuotojo emocinį intelektą ir socialinius bei ekonominius lyderio - pasekėjo mainus. Taip pat buvo įrodyta, jog emocinis intelektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su ekonomiais lyderių - pasekėjų mainais.

Raktiniai žodžiai – emocinis intelektas, lyderio - pavaldinio mainų teorija, ekonominiai ir socialiniai mainai.

1. EMOCINIO INTELEKTO IR LYDERIO - PASEKĖJO MAINŲ PROBLEMOS

ANALIZĖ

1.1. Emocinio intelekto ir lyderio-pasekėjo mainų svarba

1.1.1. Emocinio intelekto svarba

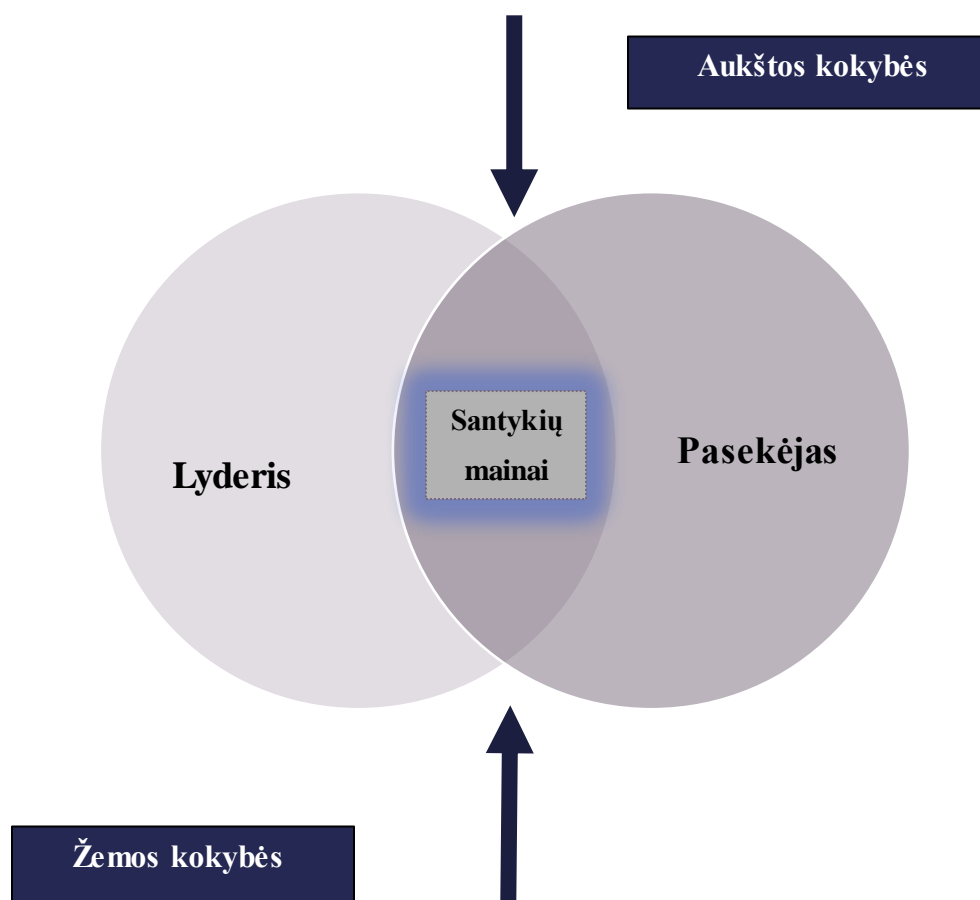
Emocinis intelektas yra socialinio intelekto dalis, kuri apima gebėjimus stebėti savo bei kitų emocijas ir jausmus, diskriminuoti juos ir naudoti šią informaciją, kad būtų galimybė vadovautis savo mąstymu ir veiksmais (Salovey ir Mayer, 1990). Emocinis intelektas organizacijose labai ilgą laiką buvo ignoruojamos. Daugelis mokslo ir verslo pasaulio atstovų ilgą laiką tarpą neatsižvelgė į emocijų svarbą savo veikloje. Pagrindinė to priežastis – ankščiau įmonės turėjo paprastesnes struktūras ir veiklos procesus (Trakšėlys, 2008).

Pirmą kartą apie emocinį intelekto (EI) konstrukciją buvo pradėta kalbėti 1990 metais mokslinėje literatūroje (Salovey ir Mayer, 1990). Nuo to laiko emocinio intelekto tyrimų gerokai padaugėjo (Petrides, Frederickson ir Furnham, 2004). Pasak mokslininkų, emocinio intelekto samprata iš pradžių sukėlė didžiulį susidomėjimą mokslo srityje, o kiek vėliau ir verslo pasaulyje. Ši teorija, dėl savo sociologinių ir epistemologinių priežasčių, populiarumu užkirto kelią klasikinėms psichologinėms koncepcijoms (pvz.: IQ), kurios nebeatrodė tokios įdomios (Fernández-Berrocal ir Extremera, 2006).

Mokslinėje literatūroje emocinis intelektas yra pabrėžiamas kaip labai svarbus aspektas siekiantiems pasisekimo įvairiose srityse, pradedant asmeniniu gyvenimu ir baigiant karjera (Toomey, 2017). Pasak mokslininkų, emocinis intelektas teigiamai veikia svarbius, su darbu susijusius rezultatus, tokius kaip individualūs rezultatai ir organizacijos našumas. Taip pat teigiama, kad aukštas emocinis intelektas arba kitaip, žmogaus sugebėjimas suvokti, nustatyti ir valdyti emocijas suteikia svarbių socialinių ir emocinių kompetencijų pagrindą, kuris nulemia sėkmę, bet kuriame darbe (Cherniss, 2000). DeLeon (2015) teigė, jog „Darbuotojai, turintys aukštą emocinį intelektą, gali geriau dirbti komandose, prisitaikyti prie pokyčių ir būti lankstūs. Nepriklausomai nuo to, kokį išsilavinimą turi žmogus, jei jis arba ji neturi tam tikrų emocinių savybių, vargu ar jai ar jam pavyks. Kadangi darbo vieta ir toliau vystosi, suteikiant erdvę naujoms technologijoms ir naujovėms, šios savybės gali tapti vis svarbesnės“ (DeLeon, 2015, p.1).

1.1.2. Lyderio - pasekėjo mainų svarba.

Lyderio - pasekėjo mainų teorija, kuri dar vadinama „Leader – member exchange“ (LMX) teorija, yra skirta tyrinėti specifinio lyderystės proceso aspektui. Ši teorija atsirado iš ankstesnės „dyad“ abipusio ryšio teorijos modelio, kuris koncentravosi į lyderio - pasekėjo tarpusavio ryšį. Lyderio - pasekėjo mainų teorija pirmą kartą buvo paminėta 8-tame dešimtmetyje. Tuomet ji apibūdino abipusius vadovo ir darbuotojo santykius organizacijoje. Nuo pirmo pristatymo teorija keitėsi ir vystėsi, tačiau ji ir toliau koncentruojasi į vadovų ir jų darbuotojų asmeninių santykių naudą bei išraišką (Hunt, 2014). Lyderio - pasekėjo mainų teorijoje yra apibūdinami aukštos arba žemos kokybės santykiai, priklausomai nuo to, koku pagrindu jie yra kuriami bei kokios naudos siekia lyderis ir pasekėjas (Graen ir Uhl-Bien, 1995).(žr.1.pav). Pagal santykių kokybę, lyderio - pasekėjo santykių mainai buvo skirstomi į vidines grupes (in-group) ir išorines grupes. (out-group). Taip pat buvo padaryta prielaida, jog vidinių grupių pavaldiniai turi aukštos kokybės mainų santykius su lyderiu, o išorinės grupės pavaldiniai atvirkščiai – žemos (Hogg ir kt, 2005). Nuo 2012 metų lyderio -pasekėjo santykių mainai buvo pradėti skirstyti ir į ekonominius bei socialinius mainus. Aukštos kokybės santykius mokslininkai sieja su socialiniais mainais, o žemos kokybės – su ekonominiais mainais (Kuvaas ir kt., 2012).



Pav. 1. Lyderio - pasekėjo mainų modelis. Sudarytas pagal Babou, 2008.

Lyderio - pasekėjo santykių mainai yra labai svarbus organizacijoms ir juose dirbantiems vadovams, ir darbuotojams, todėl į juos reikėtų atkreipti didesnę dėmesį (Kaup, 2016). Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad LMX turi didelį ryšį su darbo rezultatais, pasitenkinimu savo vadovu, pasitenkinimu darbu, įsipareigojimais, pavaldinių kompetencija ir pelno pasikeitimais (Gerstner ir Day, 1997). Taip pat literatūroje minima, jog LMX stiprina darbuotojų emocinį organizacinį įsipareigojimą ir mažina jų norą palikti organizaciją (Loi, Mao, Ngo, 2009). Anot Kuvaas'o ir kt. (2012), tiek socialiniai, tiek ekonominiai mainai, kurie yra lyderio - pasekėjo santykių mainų dalis, yra veiksmingai motyvuojantys produktyvų elgesį (Kuvaas ir kt., 2012, p.757).

Taigi galime teigti, jog emocinis intelektas yra labai svarbus aspektas siekiantiems pasisekimo tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime, o lyderio - pasekėjo mainai yra labai svarbūs darbuotojams ir vadovams, norint pasiekti gerų rezultatų.

1.2. Emocinio intelekto ir lyderio-pasekėjo mainų tyrimai

1.2.1.Emocinio intelekto tyrimai

Daugumoje literatūros šaltinių yra teigiama, jog emocinis intelektas yra svarbus visame individo gyvenime. Daugybėje tyrimų rezultatų atspindi tai, kad emocinis intelektas padidina pozityvų požiūrį į darbą, altruistinį elgesį, darbo rezultatus ir mažina šeimos bei darbo konfliktus (Carmeli, 2003).

Atliekant tyrimus nustatyta, kad emociniam intelektui turi įtakos patirtis ir amžius, tačiau ar įtakos turi lytis, mokslininkų nuomonės išsiskiria. Įvairių mokslininkų tyrimai rodo, jog aukščiausią emocinio intelekto lygį žmogus pasiekia sulaukęs maždaug 40-50 metų (Remeikaitės ir Lekavičienės, 2002). Tačiau kai kurie susiduria su emocinio intelekto matavimo problema. Anot Remeikaitės ir Lekavičienės (2002), yra sukurta nemažai netinkamų ir nepagrįstų emocinio intelekto matavimo metodų, nes iš esmės emocinis intelektas turi vertinimo problemą. Visų pirma, nėra bendros sąvokos apibrėžimo, o antra – kyla abejonių, ar paprasto klausimyno dėka yra įmanoma išmatuoti emocinį intelektą, o ne tik nuostatą jo atžvilgiu. (Remeikaitės ir Lekavičienės, 2002). Todėl teisingais emocinio intelekto testais galima būtų laikyti tik tuos testus, kuriuose yra tiriama pirminiai gebėjimai. Kitaip tariant, tinkami klausimynai yra tie, kuriuose atskirai tiriama emocinio intelekto gebėjimai ar skalės. (Remeikaitės ir Lekavičienės, 2002).

Pasak mokslininkų, emocinis intelektas veikia daugybę skirtingų veiksnių organizacijose. Pavyzdžiui.: Zhou ir George (2003) atskleidė, jog lyderiai, o ypač jų emocinis intelektas, atlieka pagrindinį vaidmenį kuriant ir skatinant kūrybiškumą (Zhou ir George, 2003). Miao'is, Humphrey'us ir Qian'as (2016) teigė, kad emocinis intelektas yra susijęs su pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu. Jianguanglung'as ir Singh (2017) teigė, kad emocinis intelektas yra geras etikos,

kompetencijos prognozatorius. O Ranasinghe, Wathurapatha, Mathangasinghe ir Ponnampuruma (2017) teigė, kad emocinis intelektas yra susijęs su geresniais akademiniais rezultatais ir pasitenkinimu savimi.

Taip pat būtina paminėti ir emocinio intelekto bei transformacinės lyderystės ryšius. (Mandell ir Pherwani, 2003). Barling'as, Slater'is ir Kelloway'us (2000) atskleidė, kad emocinis intelektas ir transformacinė lyderystė yra susijusi ir dažniausiai tai vyksta per tris aspektus: idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją ir individualizuotą dėmesį.

Kalbant apie emocinio intelekto ir lyderystės bei darbuotojų tyrimus, reikėtų pažymėti, jog pastaruju metu vis daugiau mokslininkų teigia, kad emocinis intelektas yra pagrindinis veiksnys, turintis įtakos lyderių veiklai (Wong ir Law, 2002). Pasak mokslininkų, efektyvus lyderis visuomet demonstruoja aukštą emocinį intelektą bei tai, kad šis veiksnys yra labai svarbus veiksmingam vadovavimui. (Mittal ir Sindhu, 2012). Tačiau Wong'as ir Law'as (2002), atlikę savo tyrimus, nustatė kad ne tik lyderių, bet ir pasekėjų emocinis intelektas turi teigiamą poveikį darbo rezultatams bei požiūriui į darbą. Jie taip pat manė, jog „pasekėjų emocinis intelektas turi įtakos darbo našumui ir pasitenkinimui darbu, o lyderių emocinis intelektas turi įtakos jų pasitenkinimui ir papildomam elgesiui.“ (Wong ir Law, 2002, p.2). Pasak mokslininkų, žmogus turintis aukštą emocinį intelektą, gali būti veiksmingas komandos lyderis ir geras komandos narys. (Mittal ir Sindhu, 2012). Anot Wong'as ir Law'as (2002), aukštą emocinį intelektą turintys pasekėjai turi didesnius organizacinius įsipareigojimus, darbo rezultatus ir sugeneruoja didesnę apyvartą (Wong ir Law, 2002).

1.2.2. Lyderio - pasekėjo mainų tyrimai

Nors daugumoje tyrimų daugiausia dėmesio buvo skiriama LMX pasekmėms ar rezultatams, pastarąjį dešimtmetį atsirado tyrimų, kurie tyrinėja LMX vystymosi tendencijos (Liden, Sparrowe ir Wayne, 1997). Lyderio - pasekėjo mainų teorijoje pagrindinis dėmesys yra skiriamas tarpusavio santykiams. Ankstesnių tyrimų rezultatai atskleidė, kad aukštos kokybės LMX teigiamai veikia visą darbovietę (Krishnan, 2005). Taip pat buvo nustatyta, kad LMX diferenciacija yra susijusi su daugeliu darbuotojų požiūriu ir elgesiu, tokiais kaip: pasitenkinimu darbu ir grove (Volmer, Niessen, Spurk, Linz, Abele, 2011), organizaciniu įsipareigojimu, noru bendradarbiauti, paslaugumu (Sin, Nahrgang, Morgeson, 2009), komandiniu konfliktų sprendimu, komandiniu ir individualiu darbu. (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006), pasitenkinimu ir efektyvumu (Zare ir Crawford, 2017).

Remiantis Shore, Tetrick, Lynch ir Barksdale'o (2006) tyrimais, kuriuose buvo teigiama, kad reikia atskirti organizacijos ir darbuotojų socialinius bei ekonominius mainų ryšius, Kuvaas'as ir kt. (2012) pradėjo svarstyti socialinius LMX ir ekonominius LMX „kaip du skirtingus konstruktus, o ne kaip du kontinuumo polius, nekonceptualizavo santykių patirties tik kaip nukrypimo nuo socialinės

reliacinės patirties, bet kaip reiškinį, kuris prisideda prie „dyadinės“ lyderio ir pasekėjo santykių visumos (Kuvaas ir kt, 2012). Iki šiol lyderio - pasekėjo mainų teorijos tyrimai buvo skirti išmatuoti tik socialinių mainų santykiams, kur faktiškai buvo tiriamas socialinių, o ne ekonominių lyderio - pasekėjo santykių stygius. Todėl, pasak autorių, „vienintelis kontinuumo metodas gali būti nepakankamas vertinant vadovų ir pavaldinių mainų santykius socialinių ir ekonominių aspektų bei pavaldinių psichologinę prasmę“. (Kuvaas ir kt, 2012, p.757).

Anot autorių, socialiniai LMX mainai yra suderinamas su tradicinėmis santykių tyrimo koncepcijomis ir priemonėmis. Todėl socialinis lyderio - pasekėjo mainų santykis turėtų būti teigiamai susijęs su darbo ir konteksto rezultatais. Tačiau ekonominis lyderio - pasekėjo santykis skiriasi nuo mažo socialinio lyderio - pasekėjo santykio ir yra skirtingo tipo. Dėl šios priežasties reikia atlikti empirinius tyrimus, siekiant sužinoti daugiau apie asociaciją tarp ekonominių lyderio - pasekėjo santykių ir darbuotojų rezultatų (Kuvaas ir kt, 2012). Kuvaas'as ir kt. (2012) atliko tokio tyrimą, kuriame dalyvavo 552 pasekėjų ir 78 lyderių. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo ištirti ryšį tarp ekonominių ir socialinių lyderių - pasekėjo mainų santykių ir pasekėjų darbo rezultatų bei organizacinio pilietiškumo elgesio. Įprastai tokio tipo tyrimuose mokslininkai analizuoja lyderių ir jo pasekėjų santykius nuo aukštos iki žemos kokybės, tačiau šiame tyrime mokslininkai nusprendė „konceptualizuoti socialinius ir ekonominius mainų santykius kaip santykius su skirtingomis savybėmis, o ne į skirtingus kokybės lygius“ (Kuvaas ir kt., 2012, p.756). Tyrime buvo nustatyta, kad yra teigiamas ryšys tarp socialinių lyderio - pasekėjo santykių ir jų darbo rezultatų bei organizacinio pilietiškumo elgesio. Taip pat buvo nustatyta, jog yra neigiamas ryšys tarp ekonominių lyderio -pasekėjo santykių ir darbo rezultatų bei organizacinės pilietiškumo elgsenos. (Kuvaas ir kt., 2012)

1.2.3. Emocinio intelekto ir lyderio - pasekėjo mainų tyrimai

Jordan ir Troth (2011) teigė, jog emocinis intelektas turi tiesioginį poveikį LMX kokybei. Pasak Bass (1990), emocinė branda yra svarbi lyderystei, o lyderio - pasekėjo mainai iš esmės yra emocinės sąsajos. Carmeli (2003) taip pat teigė, kad vadovų emocinis intelektas atlieka svarbų vaidmenį sėkmei ir efektyvumui. Emocinis intelektas pagerina daugybę gebėjimų, kurie yra naudingi bandant suprasti ir išspręsti santykių problemas, kurių pagrindas yra lyderio - pasekėjo mainai. Wolff'as, Pescosolido'as ir Druskat (2002) manė, kad emocinis intelektas prognozuoja lyderio atsiradimą. Taigi akivaizdu, kad ryšys tarp emocinio intelekto ir lyderystės yra. Emocinio intelekto gebėjimai daugiausia yra susiję su tarpusavio bendravimu ir santykiais (Mayer ir Salovey, 1997). Kadangi Liden'o, Wayne ir Stilwell'o (1993) teigė, jog lyderio - pasekėjo mainų santykis yra savaime socialinės sąveikos procesas. Jordan ir Troth (2011) padarė išvadą, kad „emocinis intelektas turi vaidinti svarbų vaidmenį, ypač socialinėse

situacijose, kuriose yra emocijos, jausmai ir jų išraiška yra svarbūs. Akivaizdu, kad kai lyderiai neturi glaudžių socialinių ryšių su pasekėjais, tikėtina, kad emocinio intelekto įtaka sumažės“ (p. 266)

Mokslinių tyrimų, kuriuose būtų tiriama lyderio - pasekėjo ekonominiai ir socialiniai mainai bei emocinis intelektas, nėra daug. Tai sąlyginai nauja ir mažai nagrinėta tema. Jordan ir Troth (2011) savo moksliniame darbe apie emocinį intelektą ir lyderio - pasekėjo mainus atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė, kad LMX santykių kokybė turi ryšį su emociniu intelektu bei darbo rezultatais ir pasitenkinimu darbu. Berg, Grimstad, Škerlavaj'us ir Černe'us (2017) tyrinėjo socialinius ir ekonominius lyderio - pasekėjo mainus bei kaip jie veikia darbuotojų kūrybiškumą. Jų tyrimų rezultatai atskleidė, kad Socialinis LMX teigiamai veikia darbuotojo kūrybiškumą bei tai, kad socialiniai lyderio - pasekėjo mainai turi teigiamą ryšį su emociniu našumu.

Ryšiai tarp emocinio intelekto ir LMX buvo teoriškai aptarti mokslinėje literatūroje (Jordan ir Troth, 2011). Šiame darbe atliekamas tyrimas, kurio pagrindinis tikslas - įvertinti darbuotojo emocinį intelektą, vadovo emocinį intelektą bei socialinius ir ekonominius LMX santykių mainus, yra mokslškai naujas.

2. EMOCINIO INTELEKTO IR LYDERIO-PASEKĖJO MAINŲ TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Emocinis intelektas

2.1.1. Emocinio intelekto raida

Norint suvokti emocinio intelekto reikšmę, reikia apibrėžti jo sudedamąsias dalis - intelektą ir emocijas – bei paaiškinti, kaip šios sąvokos integruojamos į emocinio intelekto konstrukciją (Côté, 2014).

Emocijos yra žmogaus informacijos šaltinis. Jos kyla ne atsitiktinai, bet atsiranda dėl tam tikrų veiksnių, kurie žmogui yra svarbūs, jį dirgina, stimuliuoja ar erzina. Emocijos gali būti sąmoningai slepiamos, tačiau ilgai tai gali neigiamai paveikti žmogaus fizinę ar psichologinę būklę (Peleckis ir Peleckienė, 2013). Kadangi emocijomis žmogus vadovaujasi nuolat, jos yra labai svarbios tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe (Toomey, 2017).

Kalbant apie intelektą, mokslininkai, tyrinėjantys šį reiškinį, stengiasi atkreipti dėmesį į tai, jog norint turėti gebėjimą išspręsti iškilusius asmeninio gyvenimo sunkumus ar pasiekti karjeros aukštumas, žmogui neužtenka pasižymėti aukštu bendrojo intelekto koeficientu. (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002). Pasak mokslininkų, dar 1920 metais Thomdike'as pateikė intelekto modelį, kuriame be tradicinių intelekto elementų buvo ir veiksnių, kuriuos jis įvardijo kaip socialinį intelektą. Autorius socialinį intelektą apibūdino kaip gebėjimą suprasti ir valdyti vyrus, berniukus, moteris ir mergaites bei protingai paveikti santykius tarp žmonių. Šiame socialinio intelekto apibrėžime galime išvelgti tiek kognityvinį, tiek elgesio aspektą, į kurį vėliau buvo atsižvelgiama apibūdinant ir emocinį intelektą (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002).

Pirmieji tyrimai ir moksliniai straipsniai apie emocinio intelekto sąvoką pasirodė XX a. pabaigoje. Tuo metu emocinio intelekto gebėjimas buvo apibrėžiamas kaip gebėjimas suvokti ir išreikšti savo emocijas, įsisavinti emocijas, suprasti ir susitaikyti su savo ar kitų emocijomis bei sugebėti reguliuoti jas. Taip pat buvo imta manyti, jog emocinio intelekto sugebėjimai lemia geresnį individo emocinio gyvenimo problemų sprendimą (Mayer, Caruso ir Salovey, 1999). Vos tik pasirodžius pirmiesiems moksliniams straipsniams ir tyrimams apie emocinį intelektą, buvo sulaukta didelio susidomėjimo. Daugybė mokslininkų tyrė emocinį intelektą, jo ryšį su įvairiais kintamaisiais bei stengėsi kuo tiksliau apibūdinti emocinio intelekto sąvoką ir koncepciją. Pasak Remeikaitės ir Lekavičienės (2002), „plačiausia prasme emocinis intelektas apibrėžiamas kaip sugebėjimai, daugiau ar mažiau susiję su asmenybės savybėmis, padedantys apdoroti emocinę informaciją, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti“ (p.58-59).

Emocinį intelektą galima suskirstyti įvairiais būdais: pagal tyrimo požiūrius, pagal mokslininkų požiūrį į emocinį intelektą arba pagal teorijų kryptis. Šimanskienė ir Ramanauskas (2014), teigė, jog „yra du pagrindiniai EI tyrimo požiūriai, kurių vienas EI nagrinėja kaip gebėjimą, kitas – kaip sudėtingą psichinę darybą, kuri apima asmeninių, kognityvinių (pažintinių ir besivystančių) ir žmogiškųjų savybių rinkinį. Be to, antrasis požiūris apima daugybę įvairių modelių, besiskiriančių tik skirtingu tų pačių savybių rinkiniu. EI išmatavimui šiuo atveju yra taikomi klausimynai, kurie savo struktūra panašūs į daugumą psichologinių testų ir pagrįsti saviataskaita. Pirmuoju atveju, matavimas atliekamas naudojant testus, sudarytus iš užduočių, panašių į įprastinių IQ tyrimų testus (Šimanskienė ir Ramanauskas, 2014). Pasak mokslininkų Fernández-Berrocal'o ir Extremera'o (2006), „emocinį intelektą apibūdinantys mokslininkai gali būti išskirti į dvejų tipų grupes, pagal savo požiūrį į emocinį intelektą. Pirmajam tipui yra priskiriamas Goleman'as, kuris 1995 m. savo knygoje išreiškė pseudo-mokslinius pasiūlymus su pastebimais komerciniais, o ne moksliniais tikslais. Antrajam tipui priskiriami tokie mokslininkai, kaip Bar-On'as, Mayer'as ir Salovey'us. Šie mokslininkai tyrinėja mokslinius modelius, kurie siūlo teorinių jų sudedamųjų dalių paaiškinimą. Šie modeliai remiasi ankstesnės literatūros apžvalga, atlieka kontroliuojamus empirinius tyrimus bei naudoja matavimo priemones, sukurtas šiam tikslui. Taip pat šie teoriniai metodai orientuoti į dabartines tyrimų kryptis. Apskritai, šie metodai stengiasi atrasti emocinius komponentus, kurie yra emociškai intelektualių žmonių pagrindas, ir mechanizmus bei procesus, kurie įkvepia šių galimybių naudojimą mūsų kasdieniame gyvenime (Fernández-Berrocal ir Extremera, 2006). Taip pat yra pateikiamos trys plačiausiai žinomos emocinio intelekto teorijos, kurias galima išskirti į dvi kryptis. Pirmosios krypties atstovais yra laikomi Mayer'as, Salovey'as ir jų bendradarbiai, kurie emocinį intelektą suvokė, kaip sugebėjimą. Antrosios krypties emocinio intelekto mokslininkai Goleman'as ir Bar-On'as, kurių teorijos prie sugebėjimų įtraukia ir asmenines savybes (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002). Tačiau visų šių mokslininkų teorijos ir modeliai yra orientuoti į asmens pažinimo ir nepažįstamas kompetencijas, įgūdžius ir gebėjimus, siekiant suvokti kokios emocijos lemia žmogaus elgesį (Faltas, 2017).

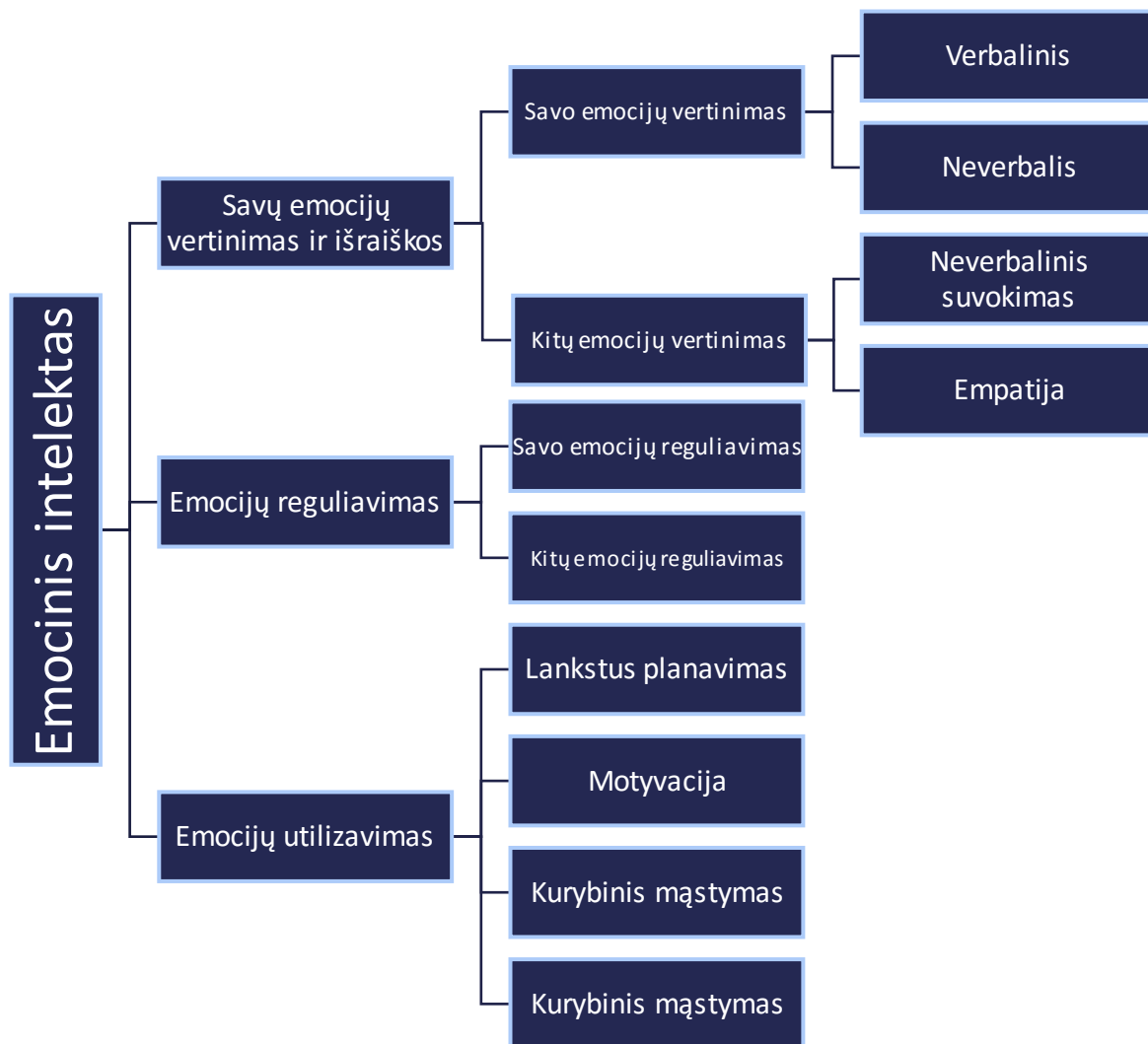
2.1.2. Emocinio intelekto modeliai

Šiuo metu mokslinėje bendruomenėje yra trys emocinio intelekto teorinių tyrimų kryptys ir modeliai:

- Mayer'aso ir Salovey'aus psichikos sugebėjimų modelis;
- Goleman'o emocinio intelekto modelis;
- Bar-On'o Emocinio-socialinio intelekto modelis (Fernández-Berrocal ir Extremera, 2006).

2.1.2.1. Mayer'io ir Salovey'aus emocinio intelekto sugebėjimų modelis

Salovey'us ir Mayer'as buvo vieni iš pirmųjų, kurie pradėjo tirti emocinį intelektą. Šie mokslininkai emocinio intelekto koncepciją pradėjo nagrinėti nuo 1990 metų. Tuomet jie padarė prielaidą, jog emocinio intelekto konceptualizavimas turėtų susidaryti iš trijų pagrindinių šakų: savų emocijų vertinimo ir išraiškos, emocijų reguliavimo ir emocijų utilizavimo (žr. 2.pav).



Pav. 2. Emocinio intelekto konceptualizavimas. Sudarytas pagal Solovey ir Mayer, 1990.

1997 metais modelis buvo pakoreguotas ir orientuotas į emocijų suvokimą ir valdymą bei gebėjimą panaudoti šią informaciją, kad būtų lengviau mąstyti ir kontroliuoti mūsų pačių sprendimus. Šių mokslininkų emocinio intelekto teorijoje pabrėžiami keturi žmonių gebėjimai:

1. Emocijų suvokimas – gebėjimas suvokti savo bei kitų emocijas, taip pat apie objektus, meną, istorijas, muziką ir kitus.
2. Emocijų įsisavinimas - gebėjimas generuoti, naudoti ir pajusti emocijas, kaip reikalingas jausmams perduoti arba panaudoti juos kituose kognityviniuose procesuose.
3. Emocijų vertinimas – gebėjimas suprasti emocinę informaciją, išgydymo metu derinti ir perkelti, taip pat gebėjimas įvertinti emocines reikšmes.
4. Emocijų valdymas – gebėjimas likti atviram jausmams, stebėti ir reguliuoti savo ir kitų emocijas, siekiant skatinti supratimą ir asmenišką augimą (Fernández-Berrocal ir Extremera, 2006).

Šie keturi gebėjimai yra organizuojami hierarchiniu būdu. Emocijos yra suvokiamos pagrindiniu ir žemiausiu lygmeniu, o emocijų valdymas priskiriamas prie sudėtingiausio ir aukščiausio hierarchijos lygio, todėl gebėjimas reguliuoti savo ir kitų emocijas grindžiamas kompetencijomis (Fernández - Berrocal ir Extremera, 2006).(žr.3.pav.).



Pav. 3. Emocinio intelekto modelis. Sudarytas pagal Salovey ir Mayer, 1997.

Mayer'o ir bendradarbių atliktų tyrimų rezultatai (2000) atskleidė, kad emocinis intelektas daro įtaką daugybei mūsų gyvenimo aspektų: mūsų elgesiui, priimamiems sprendimams, sprendžiamiesiems konfliktams bei tai, kaip mes: jaučiame save, bendraujame su kitais, valdome kasdienį stresą, dirbame darbo vietoje ir vadovaujame. Emocinis intelektas daro įtaką visiems mūsų asmeninio ir profesinio tobulėjimo aspektams, padeda mums tobulėti ir pasiekti savo tikslus (Faltas, 2017).

2.1.2.2. Goleman'o emocinio intelekto modelis

Goleman'as apie emocinį intelektą pradėjo kalbėti 1995 metais. Pasak Goleman'o (1995), emocinis intelektas – tai daugybė įgūdžių ir sugebėjimų, kurie prisideda prie darbuotojų ir vadovų veiklos rezultatų darbo vietoje. Pirmasis autoriaus modelis susidėjo iš keturių gebėjimų: savimone, santykių valdymas, savivalda ir socialinis sąmoningumas. Šie keturi emocinio intelekto gebėjimai buvo suskirstyti į dvylika emocinio intelekto subskalių, kurios apėmė: emocinę savimone, emocinę savikontrolę, prisitaikymą, pasiekimų orientaciją, teigiamą perspektyvą, įtaką, instruktavimą ir mentorystę, empatiją, konfliktų valdymą, komandinį darbą, organizacinį supratimą ir įkvepiančią lyderystę (Faltas, 2017). Tačiau 1998 metais Goleman'as teoriją detalizavo ir emocinio intelekto įgūdžius ir kompetencijas suskirstė penkis gebėjimus:

1. Savivoka;
2. Savireguliacija;
3. Motyvacija;
4. Socialiniai įgūdžiai;
5. Empatija.

Goleman'as buvo vienas iš pirmųjų mokslininkų, kuris savo pastebėjimus apie emocinį intelektą skelbė ne moksliniais, o komerciniais tikslais. Mokslininkas analizavo, kaip emocinis intelektas įtakoja darbuotoją, vadovą ir organizaciją bei kodėl EI yra svarbus darbe. Pasak mokslininko, kiekviena emocinio intelekto dimensija turi tam tikrus gebėjimus: savivoką, savireguliaciją, motyvaciją, socialinius įgūdžius, empatiją ir jiems priskiriamus požymius (Goleman, 1998) .(žr.1. lentelę).

Lentelė 1. Penki emocinio intelekto gebėjimai darbe. Sudaryta pagal Goleman, 1998.

Dimensija	Gebėjimas	Požymis
Savivoka	Gebėjimas suprasti savo jausmus, emocijas, tikslus, vertybes, silpnąsias ir stipriąsias puses bei kaip visa tai gali paveikti kitus.	<ul style="list-style-type: none">• Pasitikėjimas savimi• Realistiškas savęs vertinimas• Savęs pašiepimas - humoro jausmas
Savireguliacija	Gebėjimas reguliuoti savo emocijas ir impulsus bei prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.	<ul style="list-style-type: none">• Patikimumas• Atvirumas keistis• Įvairiapusiškai ramus

Motyvacija	Gebėjimas motyvuoti save ir skatinti siekti nustatytų tikslų.	<ul style="list-style-type: none"> • Stiprus noras pasiekti tikslą • Optimistiškumas net nesėkmės atveju • Organizacinis išpareigojimas
Socialiniai įgūdžiai	Gebėjimas kurti socialinius ryšius bei pasiekti norimą tikslą, pasitelkus kitų jausmus.	<ul style="list-style-type: none"> • Linkęs keistis • Įtikinamas • Komandos būrimo ir vadovavimo ekspertas
Empatija	Gebėjimas pripažinti, suprasti ir įvertinti kitų žmonių jausmus, priimant sprendimus.	<ul style="list-style-type: none"> • Talento išlaikymo ir skatinimo ekspertas • Tarpkultūrinis supratimas ir jautrumas • Paslaugus klientams ir partneriams

2.1.2.3. Bar-On'o emocinio - socialinio intelekto modelis

Reuven Bar-On'as vienas pirmųjų bandė tyrinėti Wechslerio vadinamuosius neintelektinius bendrojo intelekto veiksnius (Remeikaitė ir Lekavičienė; 2002), o vėliau tai susiejo su emocinio intelekto sąvoka (cit. iš Derksen, Kramer ir Katzko, 2002).

Šis modelis apibūdina emocinį intelektą kaip daugybę socialinių ir emocinių elgesio bei įgūdžių reiškinių, kurie daro įtaką protingam individo elgesiui. Bar-On'o modelis gali būti suskirstytas į dvi dalis. Pirmoji, tai konstrukcijos teorija arba koncepcija, antroji - psichometrinis aspektas, esantis emocinio ir socialinio intelekto matas, kuris buvo pagrįstas teorija ir skirtas jo vertinimui. Abi šios modelio dalys taip pat vadinamos emocinio - socialinio intelekto teoriniu modeliu bei emocinio - socialinio intelekto psichometrinio medeliu (Bar-On, 2013).

Sujungus šiuos du modelius, turime pilną Bar-On'o emocinio - socialinio intelekto modelį. (žr.4.pav.). Bar-On'o koncepcinis emocinio - socialinio intelekto modelis susideda iš penkių komponentų :

1. Gebėjimas suprasti save, savo emocijas bei sugebėti išreikšti savo jausmus.
2. Gebėjimas suprasti kitų emocijas ir jausmus.
3. Gebėjimas kontroliuoti emocijas taip, jog jos veiktų mūsų pačių naudai, o nekenktų mums.
4. Gebėjimas valdyti pokyčius ir spręsti vidinio ir išorinio pobūdžio problemas.
5. Gebėjimas motyvuoti save bei teigiamai nusiteikti (Bar-On, 2013).



Pav. 4. Emocinio-socialinio intelekto modelis. Sudarytas pagal Bar-On, 2006.

Remiantis Bar-On'o modeliu, kiekvienas iš aukščiau išvardintų penkių komponentų yra sudarytas iš kelių glaudžiai susijusių įgūdžių, kompetencijų arba elgesio elementų, iš viso penkiolikos veiksmų:

1. Savigarbos;
2. Emocinio savęs suvokimo;
3. Pasipiktinimo / emocinės saviraiškos;
4. Nepriklausomybės;
5. Empatijos;
6. Socialinės atsakomybės;
7. Tarpasmeninių santykių;
8. Streso tolerancijos;
9. Impulsų kontrolės;
10. Tikrovės tikrinimo;
11. Lankstumo;
12. Problemų sprendimo;
13. Savęs aktualizavimo;
14. Optimistiškumo;
15. Laimės / gerovės.

Apibendrinant visus tris emocinio intelekto modelius, galima pastebėti, jog mokslininkai įvardija nemažai panašių ar vienodų emocinio intelekto dimensijų. Visos teorijos akcentuoja savų emocijų suvokimą ir išraišką, kitų individų emocijų suvokimą bei tarpasmeninių santykių palaikymą. Peržiūrint mokslinę literatūrą, Mayer'o ir Salovey'o psichikos sugebėjimų teorinis modelis yra dažniausiai naudojamas tiriant emocinį intelektą. Pasak Fernández-Berrocal'o ir Extremera'o (2006), šis modelis dažniausiai naudojamas dėl trijų priežasčių:

- modelis turi pagrįstą ir tvirtą teorinį pagrindimą;
- yra naujas matavimo būdas, palyginti su kitais metodais;
- modelis yra sistemiškai vertinamas ir pagrindžiamas empiriniais duomenimis, gautais iš pagrindinių ir taikomų sričių (Fernández-Berrocal ir Extremera, 2006).

Dėl šių priežasčių šiame darbe pasirinkta remtis mokslininkų Salovey'aus ir Mayer'io emocinio intelekto teorija ir kiekybinio tyrimo metu naudoti klausimyną parengtą pagal Salovey'aus and Mayer'so (1997) koncepciją.

2.2. Emocinis intelektas darbe

Emocinis intelektas yra pažįstamų ir nepažįstamų kompetencijų, įgūdžių ir gebėjimų rinkinys, tiesiogiai ir iš esmės susijęs su kiekvieno žmogaus elgesiu ir veiksmis visose srityse - tiek asmeninio gyvenimo, tiek darbo (Faltas, 2017).

Paleckis ir Paleckienė (2013) teigia, jog tam, kad sprendimai būtų efektyvūs būtina atsižvelgti į emocijas. Nepriklausomai nuo mūsų norų, mūsų emocijos veikia mus supančius aplinkinius ir mus pačius, ir jokie sprendimai nėra priimami be emocijų. Iki šiol yra paplitęs požiūris, kad žmogus yra dvipusiškas ir, kad racionali žmogaus pusė, kuri nuolatos vadovaujasi sąmoningumu ir racionalumu, nuolat turi atremti neracionaliosios pusės impulsus, kurie vadovaujasi emocijomis. Taip pat žmonės nepasitiki emocijomis ir mano, jog jos yra nepageidaujami, iracionalūs ir neigiami impulsai. Tačiau realybė visai kitokia. Žmogus privalo suprasti, jog emocijos yra teigiamas dalykas ir, kad privalu jas suprasti, įvertinti ir tinkamai panaudoti. Pasak mokslininkų, emocijos mūsų mąstymą veikia įvairiais būdais (Peleckis ir Peleckienė, 2013). (žr.2.lentelę).

Lentelė 2. Teigiamų ir neigiamų emocijų įtaka. Sudaryta pagal Paleckį ir Paleckienę, 2013.

Teigiamos emocijos (gera nuotaika, laimė, džiaugsmas ir t.t.) lemia tai, kad	Neigiamos emocijos (bloga nuotaika, pyktis baimė t.t.) lemia tai, kad
Apsvarstomos įvairesnės galimybės, alternatyvos.	Labiau analizuojame smulkmenas.
Tyrinėjame aplinką bei ieškome kitų galimybių.	Sutelkiame didesnę dėmesį.
Kyla naujos ir kūrybiškos idėjos.	Atidžiau ieškome klaidų ir trikdžių.
Mąstome plačiau bei tuo pačiu metu galime galvoti apie keletą dalykų vienu metu.	Detaliau analizuojame smulkmenas.
	Suvokiame, jog reikia kažką keisti ir susiaurina mūsų dėmesio ir suvokimo lauką.
	Pasirenkame situacijai tinkamą reagavimo būdą.

Taigi, galima teigti, jog nereikėtų vengti emocijų, o priešingai išmokti jas tinkamai suvokti, suvaldyti ir panaudoti jų teikiamą informaciją, norint priimti geresnius sprendimus (Peleckis ir Peleckienė, 2013).

Organizacijoje emocinis intelektas stiprina ir skatina tinkamą žmogaus elgesį, kuris skatina individo sąžiningumą, socialinį teisingumą, socialinę pusiausvyrą, vadovavimą, lyderiavimą, pasitikėjimą, pagarbą, motyvaciją, tobulėjimą ir kompetenciją. Emocinis intelektas skatina mus sukurti patvaresnius santykius, kurie paveiktų mūsų jausmus, supratimą ir elgesį teigiama linkme (Faltas, 2017). Darbuotojai turintys aukštą emocinį intelektą gali glaudžiau bendrauti su savo bendradarbiais (Mayer, Caruso ir Salovey, 2000). Labai svarbu suprasti išskirtines emocijų ir emocinio intelekto ypatybes. Jausmas yra natūralus instinktyvus protas, kuris kyla iš mūsų patirties bei situacijų, kuriose teko pabuvoti. Emocijos kyla iš mūsų aplinkos, aplinkybių ir žinių, taip pat nuo mūsų nuotaikų ir santykių. Mūsų jausmai ir patirtis daro įtaką mūsų emocijoms. Ir atvirkščiai, emocinis intelektas yra sugebėjimas, įgūdžiai ir sąmoningumas, kad žinotume, atpažintume ir suprastume tuos jausmus, nuotaikas ir emocijas, ir naudotume juos teigiamai. Emocinis intelektas mus moko valdyti savo jausmus ir emocijas, ir naudoti šią informaciją, kad tinkamai elgtumėmės priimant sprendimus, sprendžiant problemas ir vadovaujant kitiems. Emocinio intelekto tyrimo konsorciumas organizacijose daugiausia dėmesio skiria pažangai, moksliniams tyrimams ir geresnei emocinio intelekto praktikai organizacinėse aplinkose (Faltas, 2017).

Mokslininkai mano, kad organizacijose emocinio intelekto kompetencija, įgūdžiai ir gebėjimai yra būtini produktyviam darbui. Daugybė mokslinių tyrimų patvirtina, kad emocinis intelektas didina darbo našumą, pasitenkinimą, gerina santykius ir daugelį kitų profesinio ir asmeninio gyvenimo aspektų (Taboli, 2013). Be to, mokslininkai patvirtina ir atkreipia dėmesį į tai, jog emocinis intelektas stiprina savigarbą, asmeninę gerovę, didina motyvaciją bei lojalumą ir atsidavimą organizacijai (Gardner, 2003). Moksliniai tyrimai įrodė, kad emocinio intelekto gebėjimai yra labai svarbūs ir turi didelę teigiamą įtaką karjeros bei gyvenimo sėkmei (Oginska-Bulik, 2005). Literatūroje taip pat teigiama, jog aukštą emocinį intelektą turintys lyderiai sugeba tinkamai prižiūrėti, kaip dirba jų pavaldiniai ir reikiamu metu imtis atitinkamų veiksmų (Salovey, Bedell, Detweiler ir Mayer, 1999). Taigi, visi valstybės tarnautojai, vadovai, lyderiai, politikos formuotojai ir vykdomoji valdžia, nepriklausomai nuo jų profesinės veiklos sričių ir atsakomybių, turi mokytis emocinio intelekto gebėjimų. Žinios ir supratimas, susijusios su emociniu intelektu, padeda jiems geriau suprasti save bei aplinkinius, taip pat geriau kontroliuoti jų nuotaiką, nusivylimą, elgesį, efektyvumą ir bendravimo metodus (Faltas, 2017).

Emocinio intelekto supratimo nebuvimas arba didelė stoka gali trukdyti organizacijai tiek vykdant kasdienes procedūras, tiek ribinių operacijų metu (Caruso, Mayer ir Salovey, 2002). Tai gali paveikti išdarbinimo, įdarbinimo procesus, organizacinę kultūrą, politiką ir kitus organizacinius procesus. Vadovų ir darbuotojų emocinis intelektas turi būti didinamas ne tik siekiant pagerinti darbo vietų efektyvumą, bet ir norint pagerinti darbuotojų pasitenkinimą, valdymo strategijas, vadovavimą ir darbuotojų lojalumą (Goleman, 2002).

Irene Becker teigia, jog yra keturios pagrindinės kliūtys, trukdančios emocinio intelekto lavinimą:

1. Nesupratimas, kaip svarbu yra lavinti emocinį intelektą;
2. Permažas noras turėti aukštą emocinį intelektą;
3. Nemokėjimas atpažinti individus, kuriems yra būtina lavinti emocinį intelektą;
4. Informacijos stoka apie emocinį intelektą ir nežinojimas, kaip reikia šį gebėjimą tobulinti.

Autorė taip pat pabrėžia, jog būtinas vidinis noras mokytis ir tobulėti. Emocinio intelekto tobulinimas nėra psichoterapija, daugiausia dėmesio skiriama praktinių įgūdžių gerinimui, todėl visi gali juos pagerinti tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime (cit. iš Goleman ir Cherniss, 2000).

Taigi, nereikėtų vengti emocijų, o priešingai - išmokti jas suprasti ir valdyti. Kitaip tariant, tobulinti savo emocinį intelektą. Aukštas emocinis intelektas skatina tinkamą žmogaus elgesį ir patvaresnius santykius, produktyvų darbą ir geresnius rezultatus.

2.3. Darbuotojo emocinis intelektas

Emocinis intelektas atlieka svarbų vaidmenį emocijų ir mąstymo integracijoje ir daro įtaką asmens gerovei bei jo sugebėjimams sėkmingai dirbti organizacijoje (Lekvavičienė ir Remeikaitė, 2004). Pasak DeMars'o (2017), „emociniu požiūriu protingas darbuotojas gali lengviau suprasti bendradarbių reikšmę ir motyvus, o tuo pačiu metu geriau atlikti savo asmeninių minčių išreiškimą.“ (DeMars, 2017, p.1). Darbuotojų emocinio intelekto lygis yra susijęs su socialiniu - psichologiniu klimatu bei darbo pobūdžiu. Darbuotojai, kurių darbas yra susijęs su socialinių ryšių išlaikymu, turi aukštesnį emocinį intelektą nei tie, kurių darbas yra techniškas. Taip pat darbuotojo emocinis intelektas gali skirtis atsižvelgiant į žmogaus išsilavinimą. Tikėtina, jog aukštesnį išsilavinimą turintis žmogus, turės ir aukštesnį emocinį intelektą (Lekvavičienė ir Remeikaitė, 2004).

Kai kuriuose moksliniuose šaltiniuose vyrauja nuomonė, jog emocinis intelektas darbe yra svarbesnis net už įprastą intelektą (IQ). Yra manoma, jog 75 proc. darbuotojų, turintys aukštą emocinį intelektą, yra paaukštinami 59 proc. dažniau nei tie darbuotojai, kurie turi aukštesnį IQ (Faltas, 2016). Tokiu atveju - „daugelis knygiskai protingų, tačiau emocinio intelekto stokojančių žmonių galiausiai dirba tiems, kurių IQ žemesnis, tačiau emocinio intelekto įgūdžiai pranašesni“ (Diršė, 2016, p.16). Pasak DeMars (2017), „emociniu požiūriu protingi darbuotojai nėra stebuklingai ramūs visą laiką, bet jie žino, kaip atpažinti, kai patiria didelį stresą arba, kai atsiranda pikto jausmų; ir jie geriau tvarko šiuos jausmus sveikais būdais“ (p.1).

Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, jog dauguma organizacijų ieškodami naujų darbuotojų, didžiausią dėmesį skiria kandidatų patirčiai, kompetencijai, įgūdžiams. Visi šie veiksniai yra labai svarbūs, tačiau tarp jų būtina reikėtų įtraukti ir emocinį intelektą, nes jis atlieka svarbų vaidmenį darbuotojo sėkmei. Nors tai ir neturėtų būti pagrindinis kriterijus samdant darbuotoją, tačiau komanda, turinti aukštą emocinį intelektą, gali turėti stebėtinai stiprų poveikį organizacijos rezultatų gerinimui. (Demars, 2017).

DeMers (2017) įvardijo penkis bruožus, dėl kurių emocinis intelektas darbuotojams yra labai svarbus: bendradarbiavimas, kantrybė, mokėjimas bendrauti, poreikių nustatymas ir mokėjimas prognozuoti. (žr.3. lentelę)

Lentelė 3. Emociniam intelektui svarbūs bruožai. Sudaryta pagal DeMars, 2017.

Bruožas	Kodėl jis svarbus?
Bendradarbiavimas	Didžioji dalis bendravimo vyksta neverbaliniu būdu, susijusių su balsu ar kūno kalba. Taigi balso tonas ir kūno kalba, kurią lemia emocijos, turi didelę įtaką tam, kaip mes suprantame ir kalbame su kitais asmenimis.
Kantrybė	Darbe galima susidurti su daugybe stresinių situacijų, tačiau stresas yra patiriamas tik tuomet, kai individas nesugeba sukontroliuoti savęs. Sugebėjimas išlikti ramiam padeda greičiau suvokti situaciją ir sutelkti dėmesį, tokiu būdu galima rasti geresnius ir optimesnius problemų sprendimo būdus. Tuo tarpu, jei darbuotojas praranda kantrybę, tai gali neigiamai paveikti jo santykius su kitais, jis gali padaryti klaidingus sprendimus ir netinkamai komunikuoti su kitais.
Mokėjimas bendradarbiauti	Aukštą emocinį intelektą turintys darbuotojai gali lengviau kurti socialinius ryšius, nes turi gebėjimus suprasti kitus ir moka tinkamai bendrauti. Tokie darbuotojai padeda suvienyti savo komandą, gali būti gerais lyderiais, jei to reikia bei yra paslaugūs ir draugiški.
Poreikių nustatymas	Darbuotojas, turintis aukštą emocinį intelektą, geriau supranta klientų ar partnerių poreikius. Kiekvienai organizacijai klientų ar partnerių praradimas yra skausminga. Tiek partneriai, tiek klientai ne visuomet moka tinkamai išreikšti savo poreikius ir norus. Tačiau, kai jų norai nėra patenkinami, jie stengsis rasti kitą organizaciją, kuri patenkins jų poreikius. Aukštą emocinį intelektą turintis darbuotojas sugeba geriau įvertinti kliento emocijas ir geriau valdyti sudėtingas ar ypač sunkias situacijas.
Mokėjimas prognozuoti	Aukštą emocinį intelektą turintys darbuotojai geriau prognozuoja ir supranta kitų elgesį. Jie gali įvertinti kitų stipriąsias ir silpnąsias puses bei panaudoti šią informaciją priimant sprendimus. Taip pat tokie darbuotojai geriau pažįsta save, jie supranta kuomet patiria per didelį stresą arba jų darbas nėra pakankamas „iššūkis“ jiems. Dėl šių priežasčių tokie darbuotojai palengvina darbą jų vadovams.

Taigi aukštas emocinis intelektas darbuotojui padeda geriau suprasti bendradarbius, lengviau išreikšti savo mintis bei pasiekti geresnių rezultatų. Emocinis intelektas, neturėtų būti pagrindinis kriterijus įdarbinant darbuotoją, tačiau atsižvelgti į EI būtina. Taip pat reikėtų pastebėti, jog emocinis intelektas dažnu atveju turi didesnę įtaką karjeros sėkmei nei įprastas intelektas.

2.4. Vadovo emocinis intelektas

Emocinis intelektas yra vertinamas, kaip vienas pagrindinių veiksmingo valdymo veiksnių ir sąlygų. Pasak Carmeli (2003), emocinis intelektas atlieka svarbų vaidmenį aukštų vadovų sėkmei darbo vietoje. Jis svarbus priimamų sprendimų kokybės ir veiklos efektyvumo aspektuose, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais (Ramanauskas, 2014). Pasak Trakšelio (2008), emocijos yra labai svarbios įmonių vadovams, nes jie privalo bendrauti su įvairiais žmonėmis (klientais bei padaliniais), todėl jiems svarbu suprasti kitus ir teisingai išsakyti savo nuomonę, priimti tinkamus sprendimus ir daryti įtaką kitų elgesiui. Taip pat labai svarbu, jog vadovai sugebėtų suprasti ir įvertinti emocijas tinkamu būdu ir numatytų rezultatus iš anksto. Sėkmė priklauso nuo sugebėjimo kontroliuoti save, administruoti savo darbus ir valdyti kitus asmenis (Trakšelys, 2008). Pasak Ramanausko (2014), moksliniais tyrimais nustatyta, kad vadovų ar lyderių emocinis intelektas pagal visus parametrus yra daug aukštesnis nei žmonių, kurie nedirba vadovo pozicijoje. Emocinis intelektas yra vystomas valdymo ar vadovavimo veiklos porcesuose, nes vadovavimas yra susijęs su bendravimu ir noru nukreipti pavaldinių energiją, siekiant bendrų organizacijų tikslų. Kuo vadovo emocinis intelektas yra aukštesnis, tuo didesnis yra veiklos efektyvumas. Remiantis Ramanausko (2012) tyrimo rezultatais, galime teigti, jog yra stiprus ryšys tarp vadovų emocinio intelekto ir įmonių veiklos rodiklių. Rezultatai taip pat atskleidė, jog emocinio intelekto lygis turi statistiškai reikšmingą ryšį su valdymo sprendimų priėmimu, kuris didina organizacijos veiklos efektyvumą, pelną.

Taigi vadovo emocinis intelektas yra svarbus socialinės sąveikos su kitais asmenimis kokybei ir veiksmingumui. Salovey ir kt. (1999) nustatė, kad asmenys, kurie vertina gebėjimą suvokti, suprasti ir įvertinti kitų emocijas, geba lengviau ir lanksčiau prisitaikyti prie socialinės aplinkos ir kurti socialinius tinklus (Kerr, Garvin, Heaton ir Boyle, 2006). Vadovų veikla pasižymi didele emocine įtampa, kurią sukelia didelė atsakomybė ir intensyvūs tarpasmeniniai santykiai, o emocionalumas arba kitaip tariant, žemas emocinis intelektas, dažnai vertinamas kaip profesinių klaidų priežastis, priimamų sprendimų kokybės ir veiklos efektyvumo mažinimo veiksnys. Geri vadovai ar lyderiai sugeba išjudinti darbuotojus veiklai per emocijas. Pasak autoriaus, „būdamas lyderiu, vadovas gali kreipti savo komandos emocijas. Teigiamai valdant šias emocijas, pavaldiniai dirba entuziastingai ir atskleidžia savo geriausius

gebėjimus. Tad siekiant priversti emocinį veiksni dirbti, būtina aukšta emocinė kompetencija“ (Ramanauskas, 2014, p.179).

Aukštas emocinis intelektas yra būtinas ir labai svarbus veiksmingam valdymui, priimamų sprendimų kokybės ir veiklos efektyvumo aspektuose, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais. (Ramanauskas, 2014)

Taigi, vadovo emocinis intelektas daro įtaką įmonės rodikliams, todėl aukštas emocinis intelektas yra svarbus visai organizacijai.

2.5. Lyderio - pasekėjo mainų teorija

Lyderio - pasekėjo mainai buvo pradėti tirti 1972 metais (Schriesheim ir kt.1999). Nuo to laiko LMX teorija keitėsi ir mokslininkų Graen ir UhlBien, teigimu, lyderio - pasekėjo mainų teorija perėjo keturis etapus: pirmą, antrą, trečią bei ketvirtą. (Graen ir UhlBien ,1995).(žr.4. lentelę).

Lentelė 4. Lyderio - pasekėjo mainų teorijos etapai. Sudaryta pagal Graen ir UhlBien, 1995.

Etapas	Įvykiai
Pirmas	Lyderiai sukūrė diferencijuotus santykius su savo pasekėjais. Tokiu būdu buvo pakeistas vyraujantis požiūris į lyderystę, kuris manė, kad lyderiai rodo vienodą, nuoseklų požiūrį į visus pasekėjus.
Antras	Dėmesys buvo skiriamas skirtingiems santykiams, kuriuos lyderis turėjo darbo vietoje. Buvo pradėta lyderio - pasekėjo mainų teorijos, konstrukcijos aplinkinių nomologinio tinklo išaiškinimas.
Trečias	Buvo pabrėžiamas lyderio ir pasekėjo diferencijavimas ir tai, kaip jie gali dirbti su kiekvienu asmeniu „vienas su vienu“, siekiant sukurti partnerystę su kiekvienu iš jų.
Ketvirtas	Buvo išplėsta taikymo sritis iš „dyad“ į didesnius kolektyvus, tyrinėjant, kaip organizuojami abipusiai santykiai organizacinėje sistemoje ir už jos ribų.

Pasak Liden, Sparrowe ir Wayne (1997), šiuo metu pagrindinė lyderio - pasekėjo mainų teorijos prielaida yra ta, jog darbe lyderiai ir jų pasekėjai plėtoja skirtingus santykius. Tokio tipo santykiams yra būdingos psichologinės arba fizinės pastangos, materialūs ištekliai, informacija ir emocinė parama tarp šalių (Liden ir kt., 1997). Šis ryšys yra traktuojamas kaip atgalinis ryšys tarp lyderio ir pasekėjų. Lyderis

už darbą teikia tokią naudą pasekėjui kaip: konsultacijos, patarimai, pagalba ir apdovanojimai, tuo tarpu darbuotojas lyderiui atsako pagarba, noru kooperuotis, įsipareigojimų prisiėmimu ir kokybišku darbu. Liden ir kt. (1997) teigė, jog lyderio – pasekėjo ryšių apskeitimo modelis yra pagrįstas vaidmenų teorija, kuri rodo, jog organizacijos darbuotojai atlieka savo darbą per vaidmenis, kaip to tikimasi iš užimamos pareigybės pozicijų. Graen (1976), tirdamas vaidmenų roles sudėtingose organizacijose, teigė, jog santykių poziciją lemia ne tik raštiški darbo aprašymai ar kiti oficialūs dokumentai. Priešingai, jis manė, jog pavaldinių vaidmenys yra vystomi per neoficialius procesus. Vaidmenų susidarymas dažniausiai vyksta, kai darbuotojai įtraukia į naujas pareigas ir įtraukia kitus, kurie turi tam tikrą susidomėjimą naujo darbuotojo veikla. Per keletą tarpasmeninių mainų šie asmenys bando formuoti darbuotojo elgesį ir jo vaidmenį. Mokslininkas taip pat atskleidė, kad pavaldinio tiesioginis vadovas ar lyderis, palyginti su kitais asmenimis, turi didesnę įtaką vaidmenų sudarymo procesui, nes vadovas turi oficialius įgaliojimus derėtis dėl vaidmenų, taikydamas oficialias sankcijas (Graen, 1976). Liden ir kt. (1997) taip pat manė, jog lyderis daro didesnę įtaką ir gali labiau kontroliuoti lyderio - pasekėjo santykių kokybę. Būtent lyderio suvokimas ir pasekėjo įvertinimas yra labai svarbūs nustatant lyderio ir pasekėjo santykių kokybę. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad lyderio - pasekėjo mainus lemia keletas veiksnių, o tai, savo ruožtu, daro įtaką įvairiems individualiems ir organizaciniams rezultatams (Liden, Sparrowe ir Wayne, 1997).

Pagrindinis LMX teorijos apribojimas yra tai, kad jis sutelkia dėmesį tik į abipusius lyderio ir pasekėjo santykius, ir nesvarsto to, jog šie santykiai gali būti visos grupės socialinis kontekstas (Hogg ir Martin, 2003).

2.6. Lyderio - pasekėjo mainų klasifikavimas

Liden ir kt. (1997) apibendrina lyderio ir pasekėjo santykių raidą kaip etapų seriją, prasidedančią pradine sąveika tarp šių dviejų dalyvių. Ši pradine sąveika yra laikoma keitimosi seka, kai asmenys "išbando" vieni kitus, kad nustatytų, ar jie gali sukurti santykių pasitikėjimo komponentus ir pagarbą (Uhl-Bien ir kt., 2000). Istoriniu požiūriu LMX tyrimai buvo orientuoti į „dyadic“ (abipusio ryšio) analizės lygį, dažnai neatsižvelgiant į tai, kad aukšto ar žemo lygio lyderio santykių kokybė, susijusi su darbo arba asmenine situacija, gali būti vienoje darbo grupėje (Chen, Yu, ir Son (2014)). Šių laikų LMX teorijoje teigiama, jog lyderiai turi skirtingus ryšius su skirtingais savo pasekėjais. Šie santykiai svyruoja nuo to, kuo yra pagrįsti. Todėl paprastai moksliniuose darbuose LMX teorija yra skirstoma į aukštos arba žemos kokybės santykius. Kiek rečiau literatūroje galime pamatyti LMX teoriją skirstomą į ekonominius ir socialinius santykius. Tačiau kai kurie mokslininkai teigia, kad aukštos kokybės

santykiai yra susieti su socialiniais veiksniais, o žemos kokybės santykiai - su ekonominiais veiksniais. (Kuvaas ir kt., 2012).

Dažnai moksliniuose straipsniuose yra cituojama Graenas ir Uhl-Bienas (1995) savo straipsnyje teigę, jog lyderių - pavaldinių mainų ryšiai yra pagrįsti ne asmeniniais ir draugiškais santykiais, bet darbo santykių savybėmis. Tačiau yra kitų tyrimų, kurie teigia priešingai (Dienesch ir Liden, 1986). Lyderiai gali plėtoti tiek darbinius, tiek asmeninius santykius su savo pavaldiniais (Chen, Yu, ir Son, 2014).

2.6.1. Aukštos kokybės LMX

Aukštos kokybės LMX santykiai yra tiesiogiai grindžiami tarpusavio pasitikėjimu, pagarba, prievolės nebuvimu ir pan. (Breevaart ir kt., 2015). Aukštos kokybės santykiai yra tuomet, kai pavaldiniai yra mėgiami savo vadovo bei, dėka jo gauna, materialios ir psichologinės naudos. O mainais į tai pavaldiniai parodo pagarbą, paramą, pavaldumą savo vadovui bei yra labiau atsakingi, motyvuoti ir koncentruoti į grupės ar vadovo tikslus.

Aukštos kokybės LMX santykiai, palyginus su žemos kokybės LMX santykiais, reikalauja daug daugiau lyderio laiko, informacijos sklaidos ir emocinės paramos (Gerstner ir Day, 1997). Tačiau pasekėjai turi didesnę pranašumą, nes vadovai juos dažniau supažindina su reikiamais žmonėmis įvairiuose socialiniuose tinkluose, kur atsiranda papildomos informacijos bei politinių ir socialinių ryšių (Sparrowe ir Liden, 1997). Pasekėjai, turintys aukštos kokybės santykius su savo tiesioginiais vadovais, jaučiasi psichologiškai saugesni ir turi didesnę pasitikėjimą aplinka tarpasmeninei rizikai (Spreitzer ir kt., 2010). Psichologinis saugumas yra svarbus norint dirbti efektyviai (Agarwal ir kt., 2012). Aukštos kokybės LMX santykiai gali būti traktuojami kaip išteklių, kurie palengvina organizacijos tikslų įgyvendinimą, padidina darbuotojų bendradarbiavimą bei skatina tobulėti (Macey ir kt., 2009). Taip pat aukštos kokybės LMX santykiams yra būdingi dideli lūkesčiai darbuotojų efektyvumui ir lyderio investicijoms. Tyrimai patvirtina, kad aukštos kokybės LMX santykiai darbuotojus veikia geriau (Breevaart ir kt., 2015). LMX teorijoje teigiama, jog norint efektyviai vadovauti, vadovas privalo plėtoti aukštos kokybės santykius su savo darbuotojais, nes būtent tokių santykių vystymas padidina darbo efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą, dėkingumą ir lojalumą įmonei (Hogg ir Martin, 2003).

2.6.2. Žemos kokybės LMX

Žemos kokybės LMX santykiai yra pagrįsti išskirtiniu oficialumu, prievole ir darbo sutartimi tarp lyderio ir pasekėjo. Žemos kokybės santykiai yra priešingi aukštos kokybės santykiams ir yra pagrįsti formalumu, dažnai vadovas vadovaujasi oficialiomis taisyklėmis ir nenuklysta į asmeniškumus. Tokios

kokybės LMX santykiai yra grindžiami ekonominiais mainais, tai yra mainais, kurie remiasi formalia darbuotojo darbo sutartimi, ir kurioje nurodyti reikalavimai ką jie turėtų daryti bei kaip ir kiek jiems už tai bus mokama (Breevaart ir kt., 2015).

Žemos kokybės santykiuose vadovas nemotyvuoja pavaldinių nei materialiai, nei socialiai, ko pasakoje pavaldiniai yra mažiau suinteresuoti į tikslą bei neturi didelio pasitikėjimo vadovu (Hogg ir kt., 2005). Tokiuose santykiuose pavaldiniai yra sąlygiškai nepalankioje padėtyje darbo užmokesčio ir karjeros pažangos atžvilgiu (Vecchio, 1997). Žemos kokybės santykių pavaldiniai gauna mažiau prieigos prie vadovo, mažiau išteklių ir turi apribotą informaciją, todėl jie yra mažiau patenkinti darbu, jų organizacinis įsipareigojimas yra žemas. (Gerstner ir Day, 1997). Vecchio (1997) teigė, kad žemos kokybės LMX santykiai yra praktiškai pasmerkti būti nekokybiškais santykiais. Scandura ir Graen (1984) teigė, jog žemos kokybės LMX santykiuose esantys darbuotojai gali atlikti savo darbą daug geriau ir produktyviau, bet to nepadaro iki tol, kol vadovai neįdeda pakankamai pastangų į jų abipusių santykių gerinimą. Autoriai taip pat teigė, jog žemos kokybės santykių dalyviai dažniausiai nesiekia jų pagerinti.

Pasitaiko atveju, kuomet žemos kokybės santykiai yra pasirenkami sąmoningai. Pasak Blau (1964), jeigu viena pusė (darbuotojas arba vadovas) neįdeda pastangų kuriant santykius, jie eis niekur. Tačiau teigti, jog žemos kokybės santykiai yra tik tuomet, kai viena ar abi pusės neįdeda pastangų, negalime. Jei pačios pastangos buvo pagrindinis abipusių santykių kintamasis raidoje, tuomet galima manyti, jog žemos kokybės santykiai yra sąmoningas asmens pasirinkimas (Gerstner & Day, 1997).

Moksliniuose šaltiniuose taip pat galima aptikti teoriją, kurioje teigiama, jog santykių pozicija priklauso nuo santykių trukmės. Maslyn ir Uhl-Bien (2001) teigė, kad asmenys, kurių santykiai yra ilgesni (nepriklausomai aukštos ar žemos kokybės), yra veikiami visiškai kitaip nei tie, kurių santykiai yra trumpesni. Pasak Liden ir kt. (1997 m.), pasekėjai užsiimantys aukštos kokybės abipusių ryšių palaikymu, dėmesį skiria ir tolesniam santykių plėtojimui, net jei buvo santykiuose ilgesnį laiką. Kitaip tariant, jei darbuotojai ir vadovas jau vysto aukštos kokybės santykius, tikėtina, jog abi pusės bus suinteresuotos juo vystyti, įdėti vis daugiau pastangų ir toliau.

Darbuotojai ir vadovas, kurie ilgą laiką vystė žemos kokybės santykius, labiau tikėtina, jog tokius santykiu norės palaikyti toliau ir nedės pastangų juos keisti ateityje.

2.6.3. LMX skirstymas į socialinius ir ekonominius mainus

Literatūroje dažnai teigiama, kad žemos kokybės LMX santykiai yra apibūdinami kaip ekonominiai (sutartiniai) mainai, kurie nenukrypsta nuo to, kas yra konkrečiai apibrėžta darbo sutartyje, o aukštos kokybės LMX santykiai yra apibūdinami kaip socialiniai pasikeitimai, kurie viršija tai, ko reikalaujama darbo sutartyje (Sparrowe ir Liden 1997). Tačiau remiantis Shore ir kt. (2006) tyrimo

išvodomis apie socialinius ir ekonominius mainus, Kuvaas'as ir jo bendradarbiai, konstatavo, jog lyderio - pasekėjo mainų teoriją reikėtų klasifikuoti ne kaip aukštos ar žemos kokybės santykius, bet kaip ekonominius ir socialinius santykius (Kuvaas ir kt., 2012). Lyderio - pasekėjo santykiai gali būti tiek socialiniai (S_{lmx}), tiek ekonominiai (E_{lmx}) mainai. Mokslininkai taip pat padarė išvadą, jog socialiniai LMX ir ekonominiai LMX santykiai turi būti surišti su skirtingomis savybėmis, o ne skirtingais kokybės lygiais (Kuvaas ir kt., 2012).

2.6.4. Socialiniai LMX mainai

Socialiniuose mainuose daugiausia dėmesio skiriama abipusiems santykiams ir tarpusavio sąveikai (Kuvaas ir kt. 2012). Literatūroje yra aprašoma, kad socialinius lyderio - pasekėjo santykius galima būtų sieti su aukštos kokybės santykiais, kuriems, kaip norma yra priimta būti ilgalaikiais abipusiškais bendradarbiavimo santykiais (Maslyn ir Uhl-Bien, 2001). Socialiniai lyderio - pasekėjo mainų santykiai, viena vertus, yra ilgalaikiai, pagrįsti jausmais ir įsipareigojimais bei privalo greitai „atsipirkti“ (Blau, 1964). Pagrindinis socialinių mainų aspektas yra duoti, imti, rūpintis ir būti pasirūpintu. Partneriai (lyderis arba pavaldinys) turi nedvejojant pasitikėti vienas kitu. Taigi socialiniai lyderio - pasekėjo mainai atitinka tradicinę LMX sąvoką (Kuvaas ir kt., 2012). Ramanauskas (2014) teigė, kad socialiniai ir emociniai darbuotojų poreikiai jų darbo efektyvumui tiek pat svarbūs kaip ir materialiniai.

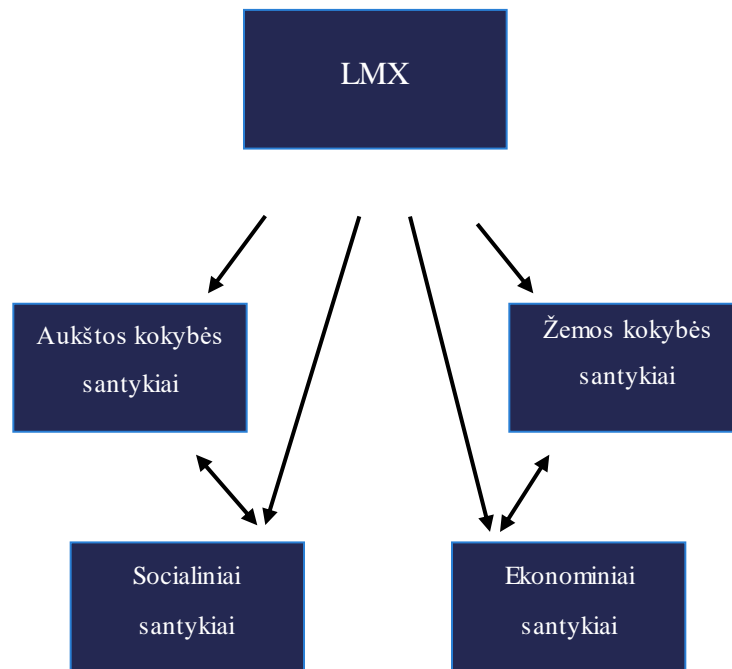
2.6.5. Ekonominiai LMX mainai

Kuvaas'as ir kt. (2012) teigė, kad ekonominiai LMX mainai yra sandorio pobūdžio, kurie turi ryšius su sąlyginiu atlyginimu ir aktyviu valdymu. Pasak kai kurių mokslininkų, ekonominius lyderio - pasekėjo santykius galima būtų sieti su žemos kokybės santykiais, kurie charakterizuojami kaip lyderio ir pasekėjo tiesioginis abipusiškumas, kuris remiasi trumpalaikiu ekonominiu elgesio apsikeitimu (Maslyn ir Uhl-Bien, 2001). Ekonominiai lyderio - pasekėjo santykiai turi daugiau rinkos, sandorio ir sutartinio pobūdžio mainų nei socialiniai santykiai. Tačiau tai nereiškia ilgalaikių, atvirų arba difuzinių įsipareigojimų. Priešingai, ekonominio tipo mainai priklauso nuo formalaus statuso ir jo skirtumų su kitais, mažėjančios įtakos ir darbo sutarties, kuri per tam tikrą laikotarpį reikalauja konkrečių rezultatų, atsiskaitymų ir materialaus užmokesčio (Shore ir kt., 2006). Tokio tipo santykiuose yra akcentuojamas dėmesys pusiausvyrai tarp to, kas gauna iš santykių ir to, kas duoda. Taip pat yra atveją, kuomet darbuotojas gali padaryti daugiau nei iš jo reikalaujama sutartyje, tačiau tik žinodamas, kad už tai jam bus greitai ir atitinkamai atlyginta (Kuvaas ir kt., 2012).

Taigi pagrindinis skirtumas tarp socialinių ir ekonominių ryšių yra tai, jog socialiniai mainai dažniausiai sukelia lojalumo, dėkingumo ir pasitikėjimo jausmą, kurio ekonomiškai pagrįstuose

santykiuose savaime nėra (Blau, 1964). Tačiau reikėtų pastebėti, kad socialinė mainų teorija pripažįsta, kad tiek socialiniai, tiek ekonominiai mainai yra priežastis motyvuojanti produktyvų elgesį. Rhoades ir Eisenberger'io (2002) metaanalizės tyrimai parodė, kad ir ekonominiai, ir socialiniai organizacijos paskatinimai turi teigiamą ryšį su suvokiama organizacine parama, o tai savo ruožtu yra teigiamai susiję su darbo rezultatais ir organizaciniu pilietiškumu.

Remiantis Maslyn'o ir Uhl-Bien (2001) ir Kuvass'o ir kt. (2012) aprašytais teorinėmis prielaidomis, buvo sudarytas lyderio - pasekėjo klasifikavimo teorinis modelis .(žr.5.pav.)

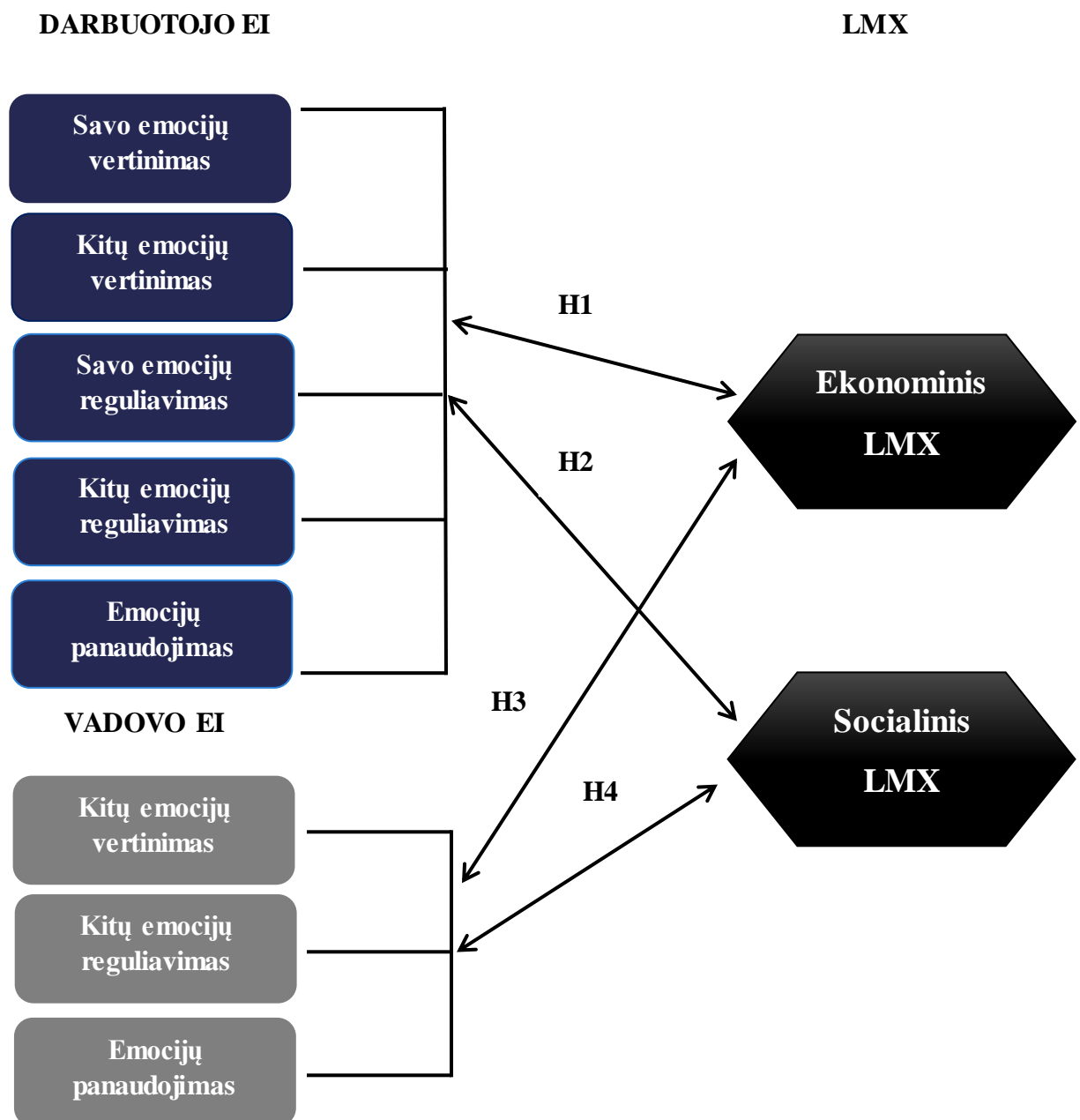


Pav. 5. Lyderio - pasekėjo mainų teorinis klasifikavimas. Sudaryta autorės.

2.7. Emocinio intelekto įtakos *LMX* ekonominiams ir socialiniams mainams teorinis modelis

Mokslininkai daro prielaidas, kad emocinis intelektas turi tiesioginį poveikį *LMX* kokybei (Jordan ir Troth, 2011) bei, kad lyderio - pasekėjo mainai iš esmės yra emocinės sąsajos (Bass, 1990), o emocinė branda yra svarbi vadovams ir pavaldiniams (Trakšėlys,2008; DeMers, 2017). Taip pat yra svarbu tai, kad emocinis intelektas skatina mus kurti patvaresnius santykius, kurie veiktų mūsų jausmus, supratimą ir elgiasį teigiama linkme (Faltas, 2017). Darbuotojai turintys aukštą emocinį intelektą gali glaudžiau bendrauti su savo bendradarbiais (Mayer, Caruso ir Salovey, 2000).

Tiek socialiniai, tiek ekonominiai mainai motyvuoja produktyvų elgesį (Kuvass ir kt., 2012), o efektyvus ir produktyvus lyderis visuomet demonstruoja aukštą emocinį intelektą (Mittal ir Sindhu, 2012). Ekonominiai ir socialiniai organizacijos paskatinimai (Rhoades ir Eisenberger, 2002) bei emocinis intelektas (Qian, 2016) turi teigiamą ryšį su darbo rezultatais ir organizaciniu įsipareigojimu. Aprašytos teorinės prielaidos sudėtos į teorinį kiekybinio tyrimo modelį (žr.6.pav.)



Pav. 6. EI įtakos LMX ekonominiams ir socialiniams mainams. Sudaryta autorės.

Įvertinus darbe nagrinėtas mokslininkų teorines prielaidas, iškeltos šios hipotezės:

H1. Darbuotojų emocinis intelektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su ekonominiais lyderio - pasekėjo santykių mainais.

H2. Darbuotojų emocinis intelektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su socialiniais lyderio -pasekėjo santykių mainais.

H3. Vadovų emocinis intelektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su ekonominiais lyderio -pasekėjo santykių mainais.

H4. Vadovų emocinis intelektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su socialiniais lyderio - pasekėjo santykių mainais.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo **tikslas** - atlikus anketinę elektroninę darbuotojų apklausą, įvertinti darbuotojo emocinį intelektą, vadovo emocinį intelektą bei socialinius ir ekonominius LMX santykių mainus.

Keliami šie tyrimo **uždaviniai**:

1. Išmatuoti darbuotojų bei jų vadovų emocinį intelektą;
2. Įvertinti socialinių, demografinių charakteristikų ryšį su socialiniais ir ekonominiais lyderio - pasekėjo mainais;
3. Nustatyti, kaip darbuotojo ar jo vadovo emocinis intelektas siejasi su ekonominiais ir socialiniais LMX mainais.

3.2. Kiekybinio tyrimo metodo pagrindimas ir tyrimo instrumentai

Teorinio modelio įvertinimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė. Elektroninės anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas, nes turi privalumų, kurie pasak Maksimovičiaus (2016) yra reikalingi statistinio pobūžio moksliniams tyrimams:

- Daug tiriamųjų galima apklausti per trumpą laiko tarpą.
- Yra užtikrinamas anketų ir respondentų anonimiškumas;
- Galima paprasčiau apdoroti duomenis, pasitelkus informacines sistemas (Maksimovič, 2016).

Elektroninės anketinės apklausos klausimynas buvo sudarytas iš 29 klausimų – 10 klausimų buvo skirti darbuotojo emociniam intelektui, 4 klausimai – socialiniam LMX, 4 klausimai – ekonominiam LMX ir 6 klausimai – vadovo emociniam intelektui. Darbe buvo tiriamas vadovo ir darbuotojo emocinis intelektas, laikantis prielaidos, jog lyderį galima tapatinti su vadovu, o pavaldinį su darbuotoju. Emocinio intelekto klausimai buvo panaudoti iš mokslininkų Davies, Lane, Devonport ir Scott (2010) sudarytos emocinio intelekto skalės BEIS-10. Skalė buvo sudaryta pagal Salovey ir Mayer emocinio intelekto modelį. BEIS-10 yra sudaryta iš 5 subskalių: savo emocijų vertinimas, kitų emocijų vertinimas, savo emocijų reguliavimas, kitų emocijų reguliavimas bei emocijų panaudojimas. Kiekvienai subskalei buvo priskiriama po 2 klausimus, visą emocinio intelekto klausimyną sudarė 10 klausimų. Tiriant

darbuotojo emocinį intelektą buvo panaudotos visos subskalės bei visi klausimai, tačiau tiriant vadovo emocinį intelektą buvo panaudotos tik kitų emocijų vertinimo, kitų emocijų reguliavimo ir emocijų panaudojimo subskalės, nes vadovo emocinis intelektas buvo vertinamas iš darbuotojo pozicijos. Originaliame BEIS-10 klausimyne respondantai klausimą turėjo vertinti nuo 1- labai sutinku, iki 5 - labai nesutinku. Tačiau šiame darbe vertindami emocinį intelektą, nusprendėme vertinimą apversti nuo 1 - labai nesutinku iki 5 - labai sutinku, tam, kad abiejų klausimynų vertinimo sistemos būtų vienodos.

LMX santykiams matuoti viso buvo panaudoti 8 klausimai. 4 klausimai socialiniams santykiams ir 4 klausimai ekonominiams santykiams tirti. Klausimai buvo sudaryti pagal Kuvaas, Buch, Dysvik ir Haerem (2012) ELMX ir SLMX B skalę. Visi šie klausimynai buvo pasirinkti atsižvelgiant į pagrindinį tyrimo tikslą – įvertinti darbuotojo emocinį intelektą, vadovo emocinį intelektą bei socialinius ir ekonominius LMX santykių mainus. Į klausimyną taip pat buvo įtraukti 5 demografiniai klausimai: respondento lytis (vyras, moteris); respondentų amžius; respondentų išsilavinimas (pagrindinis; pagrindinis su profesiniu; vidurinis; vidurinis su profesiniu; aukštasis universitetinis; aukštasis neuniversitetinis); darbo stažas metai organizacijoje/įmonėje; laiko tarpas, kurį respondantai dirba su savo tiesioginiu vadovu. Tyrimo teiginiai buvo išversti iš anglų į lietuvių kalbą ir vertinami penkių balų skalėje. Respondantai turėjo penkiabalėje skalėje nurodyti savo pritarimą teiginiui (1 – labai nesutinku, 5 – labai sutinku). (žr.1.priedą). Siekiant užtikrinti apklausos anonimiškumą buvo naudojamas internetinis apklausų tinklalapis www.apklausa.lt.

3.3. Tyrimo rezultatų analizės metodai

Siekiant įvertinti naudotų skalių vidinį patikimumą (t.y. buvo patikrinta ar visi klausimų grupių elementai matuoja tą pačią savybę ir ar skalė yra vientisa) buvo paskaičiuotas Kronbacho alfa koeficientas. (žr.5. lentelę)

Lentelė 5. Skalių vidinis patikimumas.

Klausimynas	Kronbacho α
Emocinio intelekto klausimynas	0,889
Socialinių ir ekonominių lyderių klausimynas	0,841

Remiantis literatūros šaltiniais (Tavakol ir Dennick, 2011), Kronbacho alfa koeficientas neturėtų būti žemesnis nei 0,7. Lentelėje nr 5. yra pateikti matuotų skalių patikimumas. Rezultatai rodo, kad emocinio intelekto klausimyno ($\alpha= 0,889$) bei socialinių ir ekonominių lyderio - pasekėjo mainų klausimyno ($\alpha= 0,841$) vidinis patikimumas yra didesnis nei 0,7 bei yra pakankamas.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Empirinio tyrimo eiga

Anketinė elektroninė apklausa buvo patalpinta www.apklausa.lt internetinėje svetainėje. Nuo 2017 m. spalio 9 d. iki 2017 lapkričio 7 d., klausimynas buvo viešai prieinamas respondentams. Visiems potencialiems respondentams priminimas apie viešai prieinama anketinę elektroninę apklausą buvo išsiųsta elektroniniu paštu 2017 m. spalio 9 d., 16 d., 23 d ir 30 dienomis.

4.2. Respondentų charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 116 tiriamųjų. Žemiau pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal socialinius demografinius duomenis (žr.6. lentelę).

Lentelė 6. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius demografinius kriterijus.

Lytis	Atsakiusių skaičius (N)	Atsakiusių skaičius (%)
Vyrai	42	36,2%
Moterys	74	63,8%
Viso	116	100%
Amžius (metais)	Atsakiusių skaičius (N)	Atsakiusių skaičius (%)
19-29	89	76,73%
30-50	27	23,27%
Viso	116	100%
Išsilavinimas	Atsakiusių skaičius (N)	Atsakiusių skaičius (%)
Pagrindinis	2	1,7%
Vidurinis	21	18,1%
Vidurinis su profesiniu	6	5,4%
Aukštasis universitetinis	72	62,0%
Aukštasis neuniversitetinis	15	12,8%
Viso	116	100%

Daugumą šioje apklausoje dalyvavusių respondentų sudarė moterys (63,8%), vyrai sudarė (36,2%) apklaustųjų. Tiriamųjų amžiaus vidurkis 26,9 (27 metai). Apklausoje dalyvavo įvairių amžiaus grupių atstovai - nuo 19 iki 50 metų amžiaus. Tiriamųjų amžiaus vidurkis 26,9 (27 metai).

62,0% - elektroninėje apklausoje dalyvavusių apklaustųjų turi įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Šiek tiek mažiau (18,1%) turi vidurinį išsilavinimą, 12,8% – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 5,4% - vidurinį su profesiniu išsilavinimą ir tik 1,7% respondentų turi įgyję tik pagrindinį išsilavinimą. Todėl galime daryti išvadą, jog beveik visi apklausos dalyviai turi aukštąjį išsilavinimą.

Lentelė 7. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir darbą su vadovu.

Darbo stažas (metais)	Atsakiusių skaičius (N)	Atsakiusių skaičius (%)
0-9	110	94,82%
10-31	6	5,18%
Viso	116	100%
Su dabartiniu vadovu išdirbtas laikotarpis (metais)	Atsakiusių skaičius (N)	Atsakiusių skaičius (%)
0-6	107	92,25%
6-18	9	7,75%
Viso	116	100%

Tiriamųjų darbo stažo vidurkis 3,72 metai. Pagal stažo trukmę įmonėje, daugiausia apklausoje dalyvavusių apklaustųjų įmonėje dirba iki 9 metų (94,82%). Likusieji respondentai, įmonėje praleido nuo 10-ies iki 31 metų (5,18%).

Tiriamųjų su dabartiniu vadovu išdirbto laikotarpio vidurkis 2,81 metai. Didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių apklaustųjų su savo tiesioginiu vadovu dirba nuo 0 iki 6 metų (92,25%). Visi kiti respondentai su savo tiesioginiu vadovu įmonėje dirba nuo 6 iki 18 metų (7,75%).(žr.7. lentelę).

4.3. Empirinio tyrimo rezultatai

Remiantis Šapiro-Vilko testo p-reikšme ($p < \alpha$), asmenybės tipų duomenys yra *neparametriniai*. Tai patvirtina ir Asimetrijos bei Eksceso reikšmės, kurios ne visada priklauso intervalui [-1;1].(žr.8. lentelę).

Lentelė 8. Šapiro - Vilko testo p-reikšmės.

Skalės	Šapiro-Vilko testo p-reikšmė
SImx	0,181
EImx	0,039
Darbuotojų	0,000
Vadovų	0,020

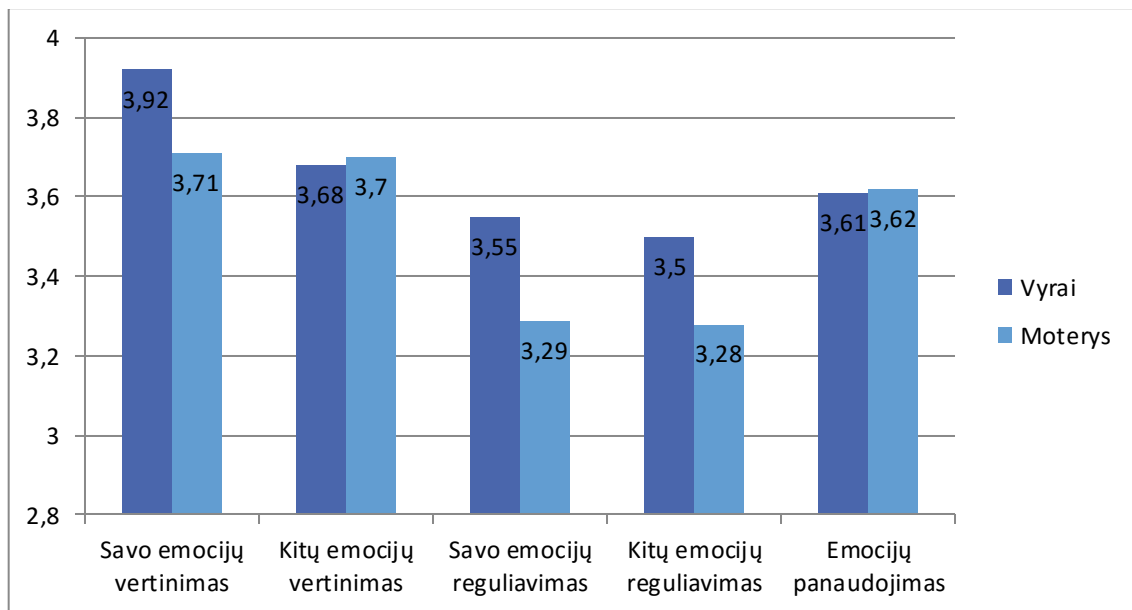
4.3.1. Matuojamų konstrukčių palyginimai pagal vidurkius.

Lentelė 9. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas.

Kintamieji	Vidurkiai	Vidurkių skirtumai	t-testas	p-reikšmė
SImx EImx	3,270	-0,178	-1,750	0,083
	3,448			
Darbuotojų EI Vadovo EI	3,572	0,324	4,044	0,00
	3,247			
Darbuotojų EI LMX	3,575	0,215	2,993	0,003
	3,359			
Vadovo EI LMX	3,247	-0,110	-1,831	0,07
	3,358			

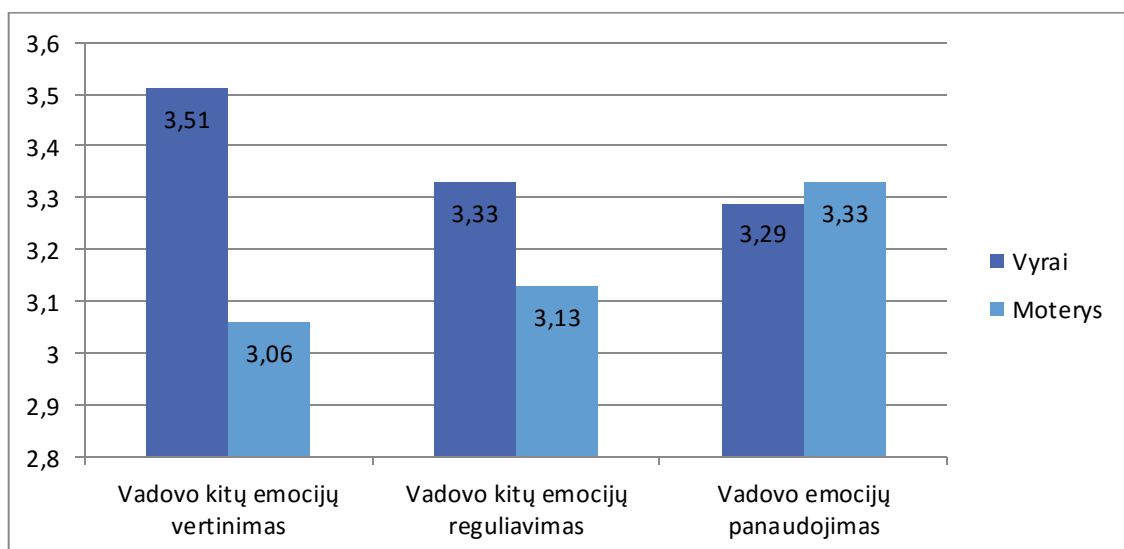
*LMX – bendras vidurkis soc+eko

Egzistuoja statistiškai reikšmingas statistinis ryšys tarp darbuotojų ir vadovo EI bei darbuotojų EI ir bendro LMX. Analizė atlikta naudojant Paired Simple T – test, skirtą vidurkių palyginimui esant neparаметriniais duomenims .(žr.9.lentelę).



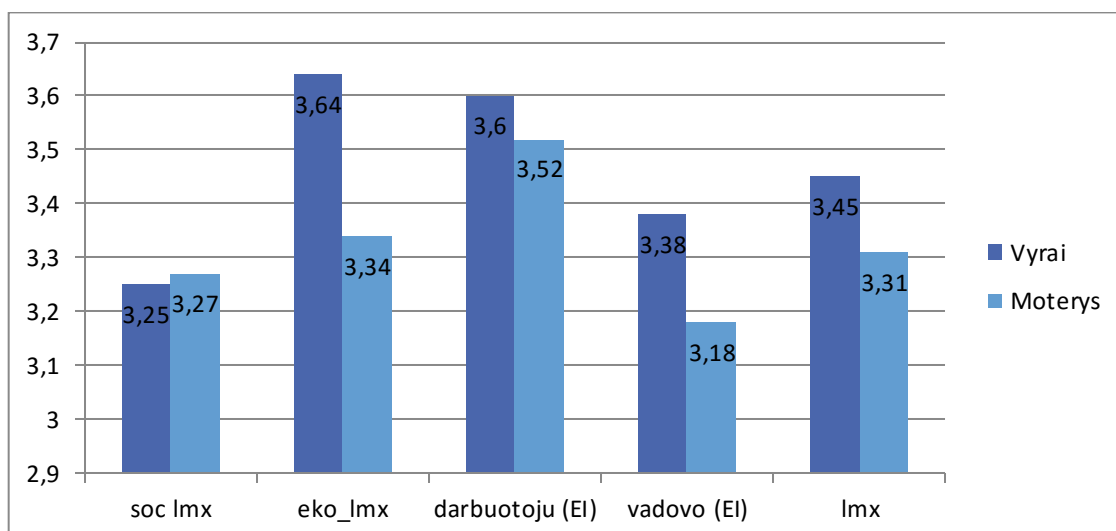
Pav. 7. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal lytį.

Pasak Paleckio ir Paleckienės (2013) ar lytis ir emocinis intelektas yra susiję, vieningos nuomonės nėra. Musu gauti rezultatai atskleidė, kad savo emocijų vertinimo, savo emocijų reguliavimo bei kitų emocijų reguliavimo vyrų imtyje gauti aukštesni įverčiai (rezultatai) nei moterų imtyje. Tačiau kitų emocijų vertinimo bei emocijų panaudojimo rezultatai nežymiai aukštesnis moterų imtyje nei vyrų. (žr. 7.pav.).



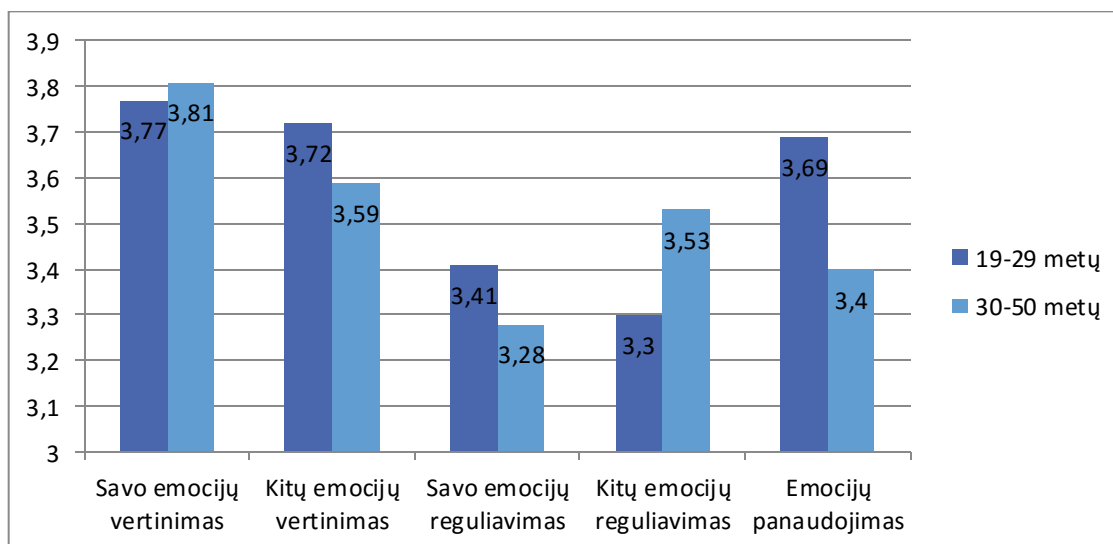
Pav. 8. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal lytį.[2]

Vadovo emocijų vertinimo bei vadovo emocijų reguliavimo rezultatai gauti aukštesni vyrų imtyje nei moterų. Tačiau vadovo emocijų panaudojimo rezultatai aukštesni moterų imtyje nei vyrų. (žr.8. pav.).



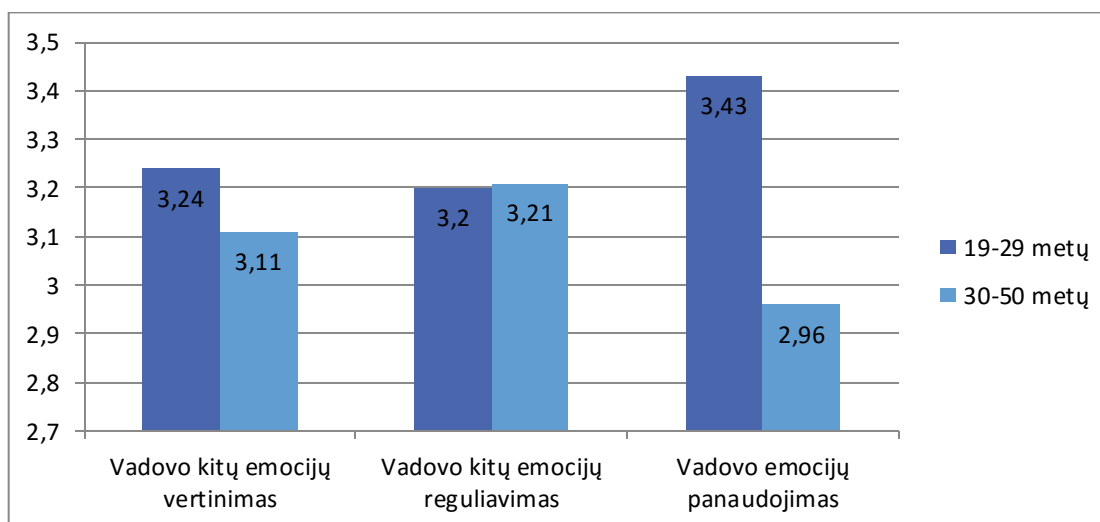
Pav. 9. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal lytį [3]

Epitropaki ir Martin'as (1999) teigė, kad vadovo ir darbuotojo lytis neturi statistiškai reikšmingo ryšio su LMX. Tuo tarpu šio tyrimo rezultatai parodė, kad Socialinio LMX rezultatai aukštesni moterų imtyje nei vyrų, o Ekonominio LMX aukštesni vyrų imtyje nei moterų. Darbuotojų bei vadovo emocinio intelekto, bendro LMX rezultatai aukštesni vyrų imtyje nei moterų. (žr. 9.pav.)



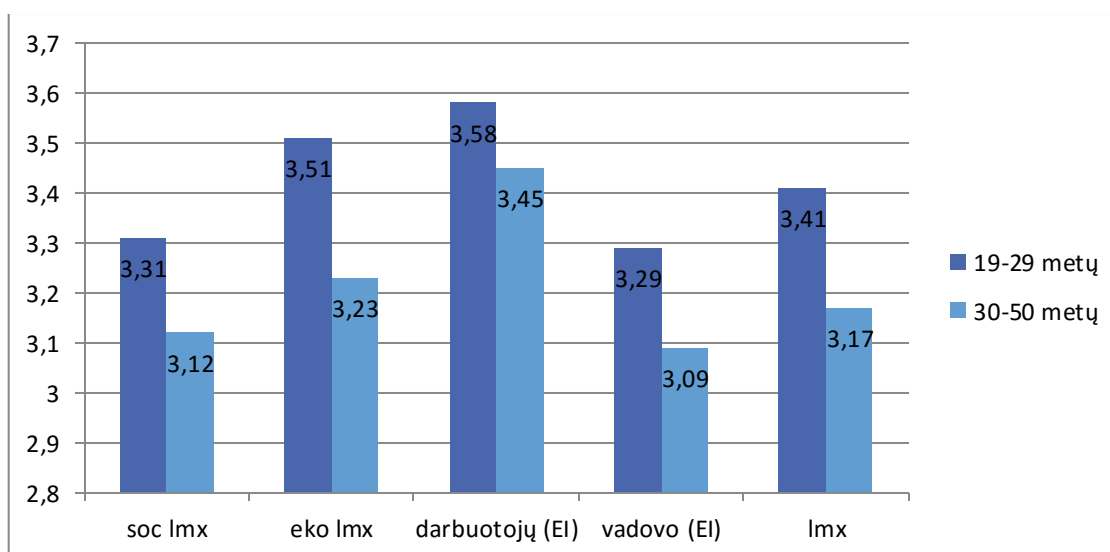
Pav. 10. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal amžių.

Paleckis ir Paleckienė (2013) teigė, kad "įvairių autorių duomenimis, emocinis intelektas pasiekia aukščiausią lygį sulaukus maždaug 40-50 metų, o vėliau ima mažėti". Šio tyrimo rezultatai parodė, jog savo emocijų vertinimo ir kitų emocijų reguliavimo rezultatai yra aukštesni tarp vyresnio amžiaus tiriamųjų (30-50 metų). Kitų emocijų vertinimo, savo emocijų vertinimo bei emocijų panaudojimo rezultatai aukštesni tarp jaunesnio amžiaus tiriamųjų (19-29 metų). (žr.10.pav.).



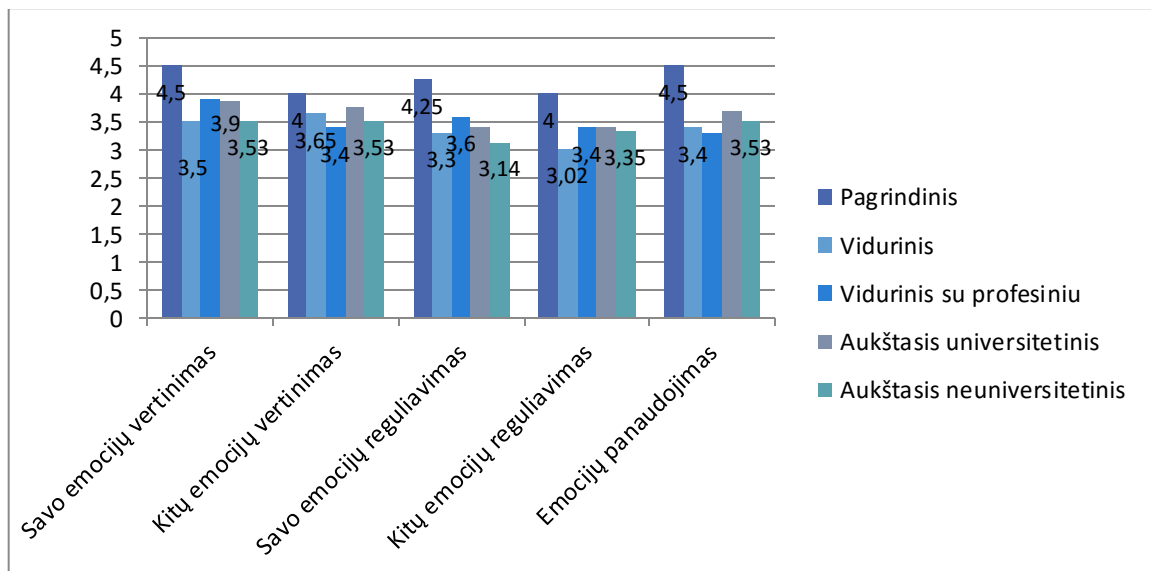
Pav. 11. Matuojamų konstruktų vidurkių lyginimas pagal amžių [2]

Vadovo emocijų vertinimo bei vadovų emocijų panaudojimo rezultatai aukštesni tarp jaunesnio amžiaus tiriamųjų (19-29 metų). Tačiau nedideliu skirtumu (0,01) vadovo emocijų reguliavimo rezultatai aukštesni tarp vyresnio amžiaus žmonių (30-50 metų). (žr.11. pav.).



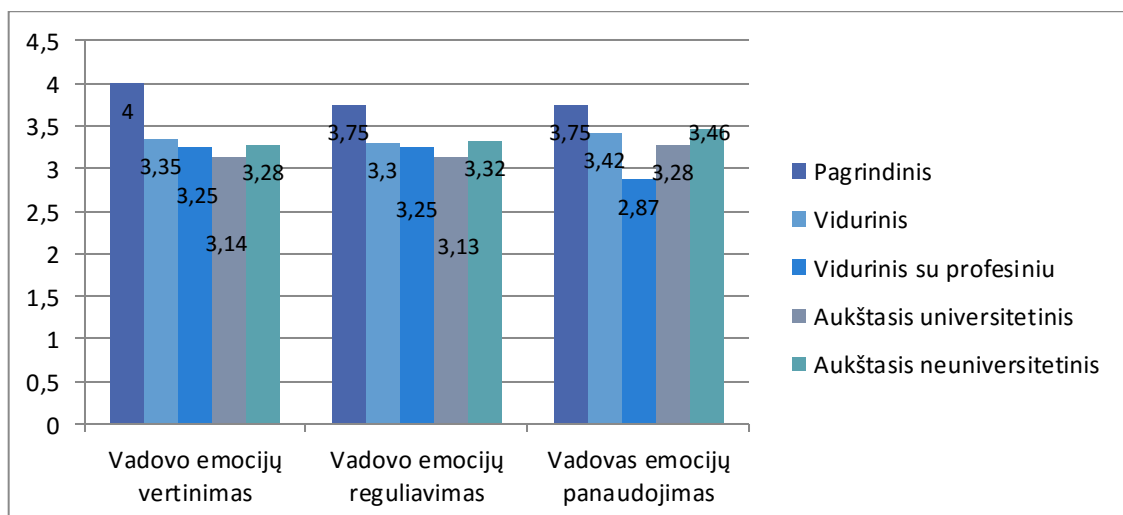
Pav. 12. Matuojamų konstruktų vidurkių lyginimas pagal amžių [3]

Pasak Epitropaki ir Martin'o (1999), vadovo ir darbuotojo amžius neturi įtakos LMX. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Socialinio LMX, Ekonominio LMX, bendro LMX bei darbuotojų emocinio intelekto ir vadovo emocinio intelekto rezultatai aukštesni tarp jaunesnio amžiaus tiriamųjų (19-29 metų). (žr.12. pav.).



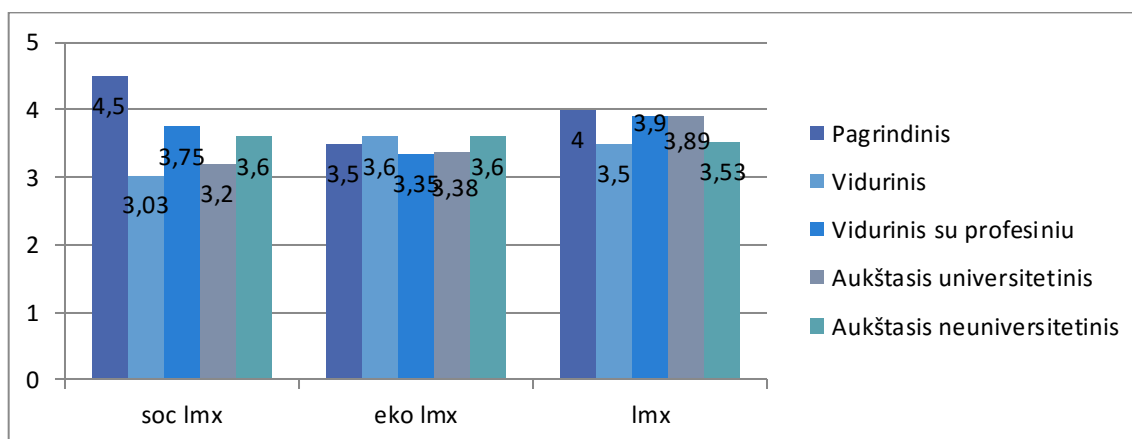
Pav. 13. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal išsilavinimą.

Lekavičienė ir Remeikaitė (2004) teigė, jog emocinis intelektas gali skirti atsizvelgiant į žmogaus išsilavinimą. Tikėtina, jog aukštesnį išsilavinimą turintis žmogus turės ir aukštesnį emocinį intelektą. Tačiau gauti rezultatai atskleidė, kad savo emocijų vertinimo, kitų emocijų vertinimo, savo emocijų reguliavimo, kitų emocijų reguliavimo bei emocijų panaudojimo rezultatai aukštesni tarp pagrindinį išsilavinimą turinčių asmenų. (žr.13. pav.).



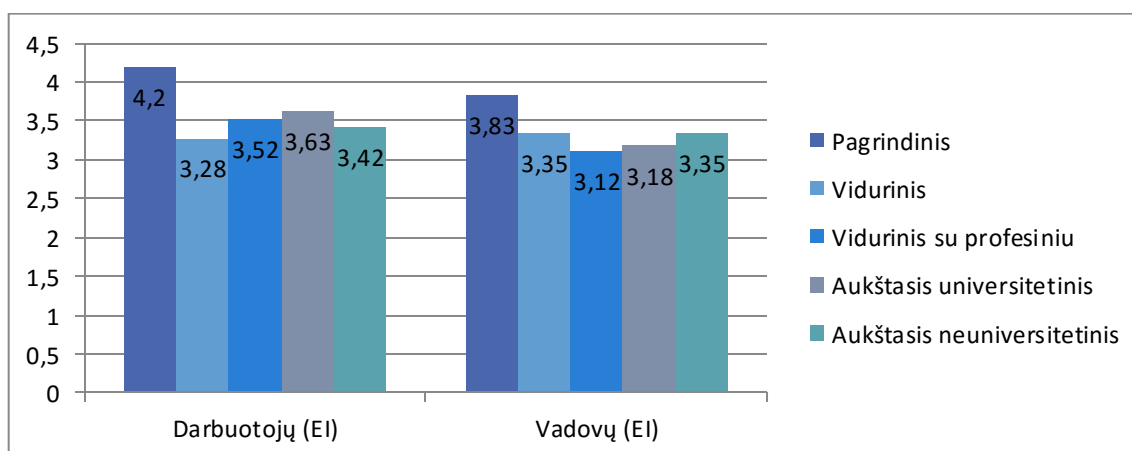
Pav. 14. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal išsilavinimą [2]

Vadovo emocijų vertinimo ir vadovo emocijų reguliavimo bei vadovo emocijų panaudojimo rezultatai aukščiausi tarp pagrindinį išsilavinimą turinčių tiriamųjų. Vadovo emocijų vertinimo ir vadovo emocijų reguliavimo rezultatai žemiausi tarp aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų. Vadovo emocijų panaudojimo rezultatai žemiausi tarp profesinį išsilavinimą turinčių asmenų. (žr.14. pav.).



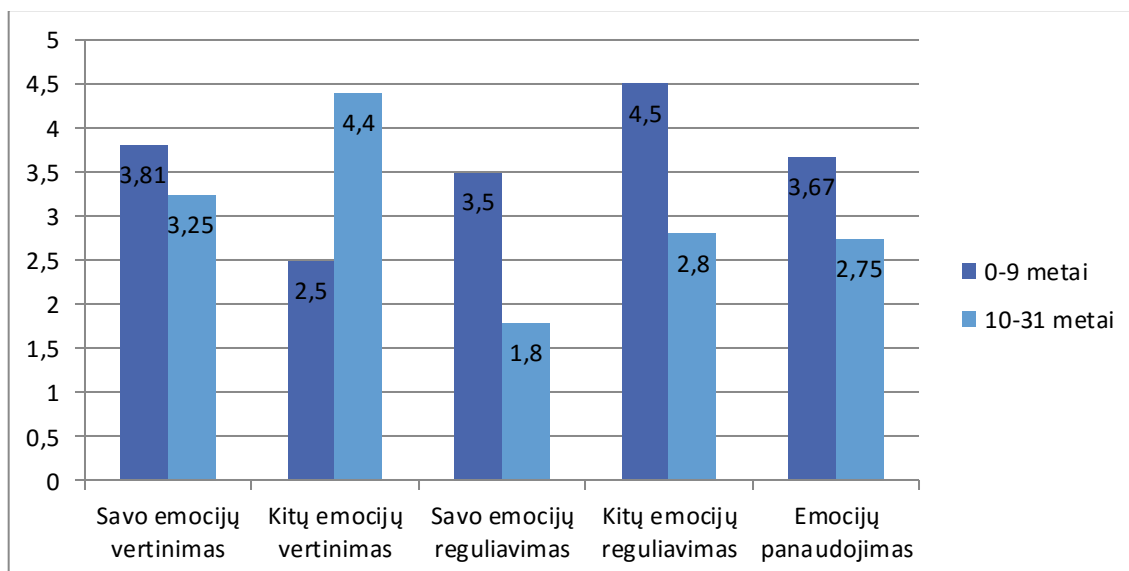
Pav. 15. Matuojamų konstruktų vidurkių lyginimas pagal išsilavinimą [3]

Socialinio LMX ir bendro LMX rezultatai aukščiausi tarp pagrindinį išsilavinimą turinčių asmenų. Ekonominio LMX rezultatai vienodai aukšti tarp vidurinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių asmenų. Žemiausi Socialinio LMX ir bendro LMX rezultatai tarp vidurinį išsilavinimą turinčių asmenų ir žemiausi Ekonominio LMX rezultatai pasiskirstę tarp profesinį išsilavinimą turinčių asmenų. (žr.15.pav.).



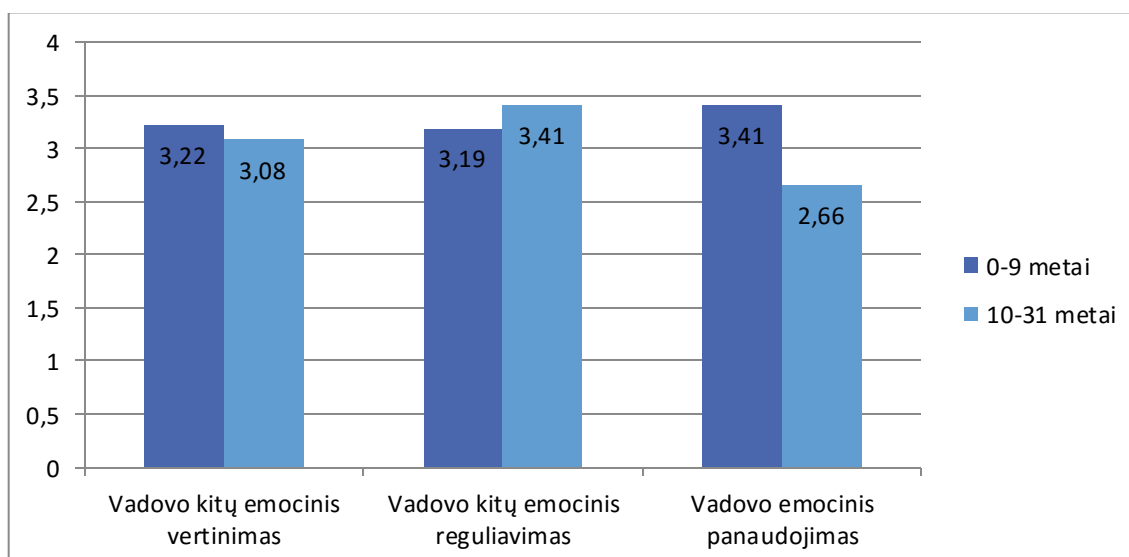
Pav. 16. Matuojamų konstruktų vidurkių lyginimas pagal išsilavinimą [4]

Darbuotojų ir vadovų emocinį intelektą auščiausiai įvertino pagrindinį išsilavinimą turintys asmenys. Darbuotojų emocinio intelekto žemiausi rezultatai yra tarp vidurinį išsilavinimą turinčių asmenų, o vadovų emocinio intelekto žemiausi rezultatai yra tarp profesinį išsilavinimą turinčių asmenų. (žr.16. pav.).



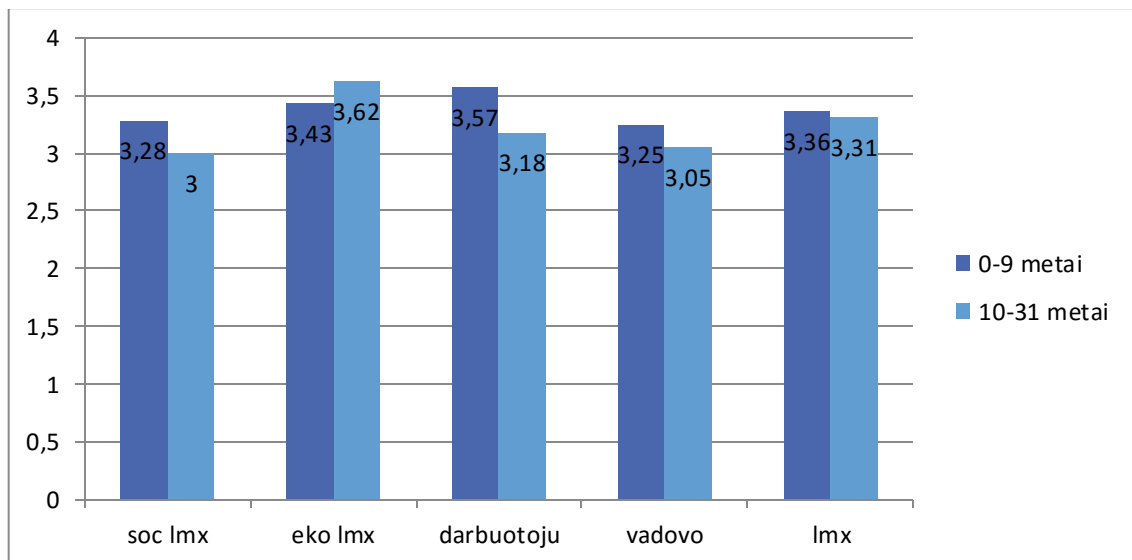
Pav. 17. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal darbo stažą.

Pasak Shipley, Jackson ir Segrest (2010), emocinis intelektas nėra susijęs su darbo stažu. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad savo emocijų vertinimo, savo emocijų reguliavimo, kitų emocijų reguliavimo bei emocijų panaudojimo rezultatai aukščiausi tarp mažą darbo stažą turinčių tiriamųjų (0-9 metų). Kitų emocijų vertinimo rezultatai aukščiausi tarp didelį darbo stažą turinčių tiriamųjų (10-31 metų). (žr.17 pav.).



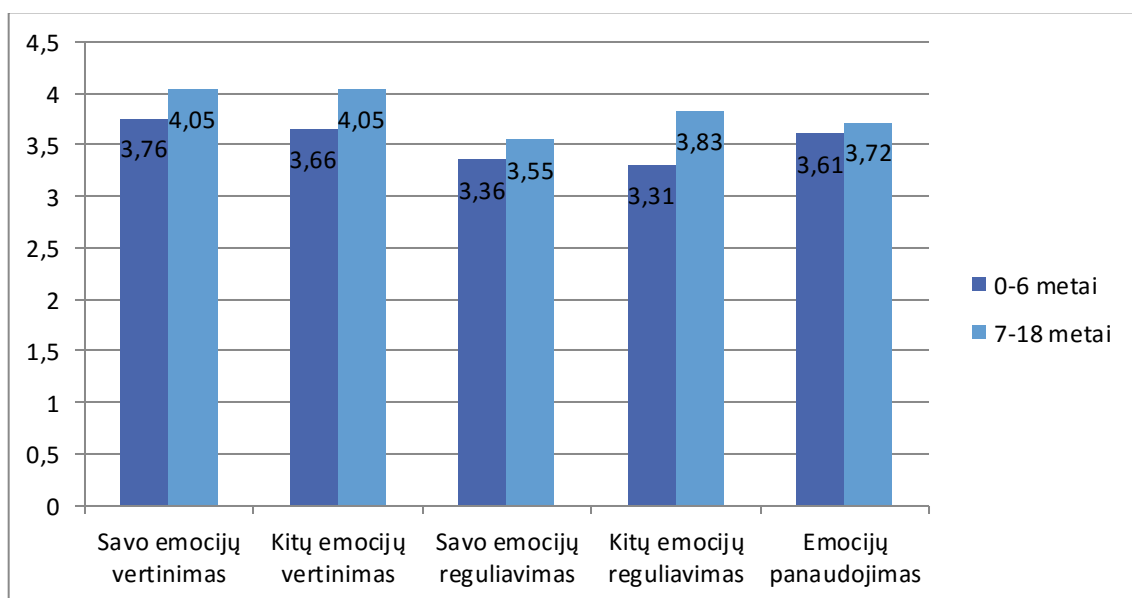
Pav. 18. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal darbo stažą [2]

Vadovo emocinio vertinimo ir vadovo emocinio panaudojimo rezultatai aukščiausi tarp mažą darbo stažą turinčių tiriamųjų (0-9 metai). Vadovo emocinio reguliavimo rezultatai aukščiausi tarp didelį darbo stažą turinčių tiriamųjų (10-31 metai). (žr.18. pav.).



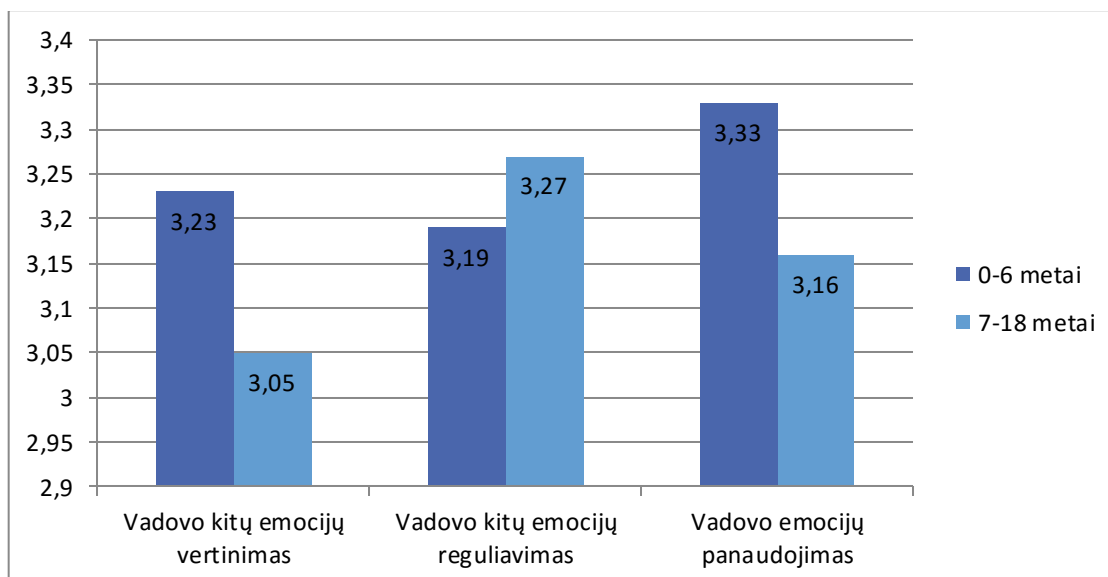
Pav. 19. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal darbo stažą [3]

Vad Dyne, Kamdar'as ir Joireman'as (2008), atlikdami tyrimą, nerado statistiškai reikšmingo ryšio tarp LMX ir darbo stažo. Šio tyrimo metu buvo nustatyta, jog Socialinio LMX, darbuotojų emocinio intelekto, vadovo emocinio intelekto bei bendro LMX rezultatai aukštesni tarp mažą darbo stažą turinčių asmenų (0 - 9 metai). Ekonominio LMX rezultatai aukštesni tarp didelį darbo stažą turinčių asmenų (10-31 metai). (žr.19. pav.).



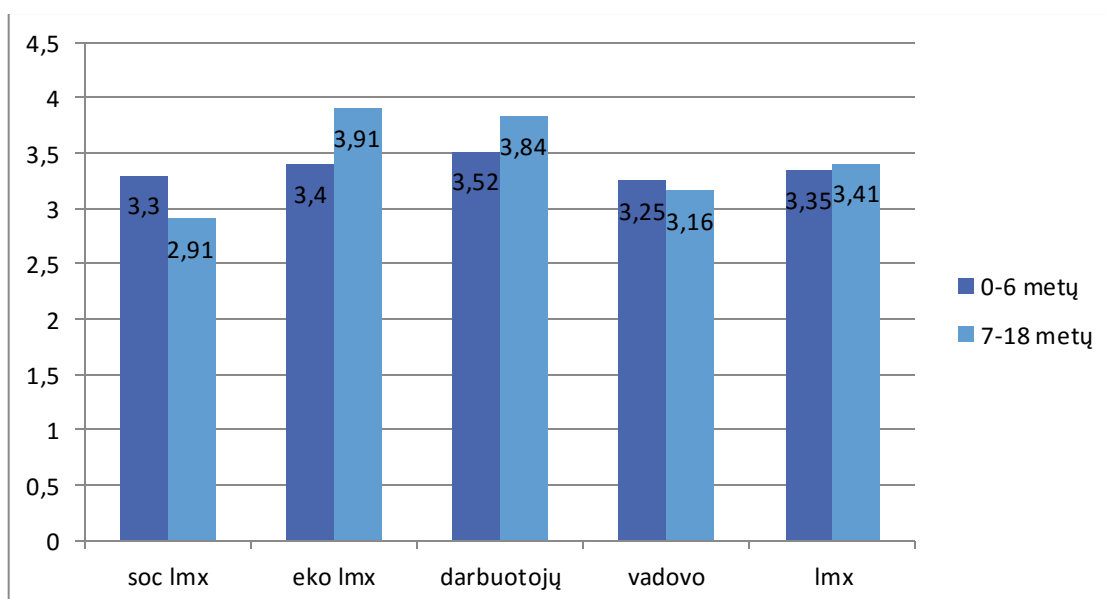
Pav. 20. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal laiką išdirbtą su vadovu.

Savo emocijų vertinimo, kitų emocijų vertinimo, savo emocijų reguliavimo, kitų emocijų reguliavimo bei emocijų panaudojimo rezultatai aukštesni tarp ilgiau su tuo pačiu vadovu dirbančių tiriamųjų (7-18 metų). (žr.20. pav.).



Pav. 21. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal laiką išdirbtą su vadovu [2]

Vadovo emocijų vertinimo bei vadovo emocijų panaudojimo rezultatai aukštesni tarp trumpiau su tuo pačiu vadovu dirbančių tiriamųjų (0-6 metai). Vis dėl to, vadovo emocijų reguliavimo rezultatai aukštesni tarp ilgiau su tuo pačiu vadovu dirbančių asmenų (7-18 metai). (žr.21 pav.).



Pav. 22. Matuojamų konstrukčių vidurkių lyginimas pagal laiką išdirbtą su vadovu [3]

Socialinio LMX ir vadovo emocinio intelekto rezultatai aukštesni tarp trumpesnį laiko tarpą su tuo pačiu vadovu dirbančių tiriamųjų (0 - 6 metų). Ekonominio LMX, bendro LMX ir darbuotojų emocinio intelekto rezultatai aukštesni tarp ilgesnį laiko tarpą su tuo pačiu vadovu dirbančių tiriamųjų. (žr.22. pav.).

4.3.2. Koreliacijų analizė:

Norint įvertinti, ar tarp darbuotojo bei jo vadovo emocinių intelektų ir socialinių bei ekonominių LMX mainų yra statistiškai reikšmingi ryšiai, buvo naudota koreliacija.

Lentelė 10. Koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų (Spirmano koreliacijos koeficientai).

	Darbuotojų EI.	Vadovo EI.	Slmx	Elmx	Amžius	Išsilavinimas	Stažas	Laikas, kurį darbuotojas dirba su vadovu
Darbuotojų EI.	1							
Vadovo EI.	0,349*	1						
Slmx	-0,119	0,066	1					
Elmx	0,401*	0,689*	-0,051	1				
Amžius	-0,040	-0,101	-0,017	-0,056	1			
Išsilavinimas	0,055	-0,025	0,084	-0,033	0,309*	1		
Stažas	0,149	-0,123	0,002	0,021	0,597*	0,178	1	
Laikas, kurį darbuotojas dirba su vadovu	0,117	-0,051	0,033	0,081	0,541*	0,154	0,862	1

* $p < 0,01$ N=116. L.

Pasitelkus koreliaciją, buvo stengiamasi įvertinti socialinių - demografinių kintamųjų ryšius su darbuotojo bei vadovo emociniu intelektu ir su socialiniais bei ekonominiais lyderio - pasekėjo mainais (žr.10.lentelę). Rezultatai atskleidė, jog egzistuoja vidutiniai statistiškai reikšmingi ryšiai tarp: ekonominių lyderio - pasekėjo mainų ir vadovų emocinio intelekto ($rS = 0,689$, $p < 0.01$); amžiaus ir stažo ($rS = 0,597$, $p < 0.01$); laikotarpio, kurį darbuotojas dirba su savo tiesioginiu vadovu ($rS = 0,541$, $p < 0.01$). Taip pat buvo nustatyti silpni statistiškai reikšmingi ryšiai tarp: vadovo emocinio intelekto ir darbuotojų emocinio intelekto ($rS = 0,349$, $p < 0.01$); ekonominių lyderio - pasekėjo mainų ir darbuotojų emocinio intelekto ($rS = 0,401$, $p < 0.01$); amžiaus ir išsilavinimo ($rS = 0,309$, $p < 0.01$).

Lentelė 11. Koreliaciniai ryšiai tarp kintamųjų.

	D.e. vert.	D. k.e. Vert.	D.e. reg	D.k.e. reg	D.e. pan	V.k.e. vert	V.k.e. reg	V.e.pan.	Slmx	Elmx	D.EI	V.EI
D.e.vert.	1											
D. k.e. Vert.	0,378*	1										
D.e. reg	0,510*	0,324*	1									
D.k.e. reg	0,375*	0,374*	0,529*	1								
D.e.pan	0,528*	0,388*	0,549*	0,336*	1							
V.k.e. vert	0,255*	0,241*	0,194*	0,225*	0,135	1						
V.k.e. reg	0,163	0,202*	0,204*	0,301*	0,013	0,559*	1					
V.e.pan.	0,202*	0,216*	0,236*	0,191*	0,231*	0,444*	0,576*	1				
Slmx	0,031	-0,129	-0,156	-0,084	-0,013	0,127	0,059	0,048	1			
Elmx	0,258*	0,289*	0,350*	0,289*	0,268*	0,561*	0,576*	0,528*	-0,051	1		
D. EI	0,735*	0,636*	0,795*	0,716*	0,699*	0,298*	0,271*	0,293*	-0,119	0,401*	1	
V. EI	0,258*	0,261*	0,261*	0,307*	0,137	0,799*	0,867*	0,776*	0,066	0,689*	0,349*	1

* $p < 0,01$, $N = 116$. D.e.vert.- darbuotojo savo emocijų vertinimas; D. k.e.vert.- darbuotojo, kitų emocijų vertinimas; D.e. reg- darbuotojo savo emocijų reguliavimas; D.k.e.reg- darbuotojo, kitų emocijų reguliavimas; D.e.pan – darbuotojo savo emocijų panaudojimas; V.k.e.vert – vadovo emocijų vertinimas; V.k.e. reg- vadovo kitų emocijų reguliavimas; V.e.pan.- vadovo emocijų panaudojimas; Slmx- Socialinis LMX; Elmx- Ekonominis LMX; D.EI- darbuotojo emocinis intelektas; V.EI- vadovo emocinis intelektas

Koreliacijos metu vertinta ar vienas kintamasis turi statistiškai reikšmingą ryšį su kitu kintamuoju (pvz.: ar darbuotojo emocinis intelektas turi statistiškai reikšmingą ryšį su ekonominiu lyderio - pasekėjo mainais?). (žr.11.lentelę). Tyrimo rezultatai parodė, jog egzistuoja *stiprūs*, statistiškai reikšmingi ryšiai tarp darbuotojo emocinio intelekto ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,735$, $p < 0,01$), darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,795$, $p < 0,01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,716$, $p < 0,01$). Taip pat stiprūs ryšiai yra tarp vadovo emocinio intelekto ir vadovo emocinio vertinimo ($rS = 0,799$, $p < 0,01$), vadovo emocinio reguliavimo ($rS = 0,867$, $p < 0,01$), vadovo emocinio panaudojimo ($rS = 0,776$, $p < 0,01$).

Tyrimo rezultatai parodė, jog egzistuoja *vidutiniai* statistiškai reikšmingi ryšiai tarp: darbuotojo emocinio intelekto ir darbuotojo emocijų panaudojimo ($rS = 0,699$, $p < 0,01$), darbuotojo kitų emocijų vertinimo ($rS = 0,636$, $p < 0,01$); vadovo emocinio intelekto ir ekonominių lyderio - pasekėjo santykio

mainų ($rS = 0,689$, $p < 0.01$); darbuotojo savo emocijų reguliavimo ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,510$, $p < 0.01$); darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ir darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,529$, $p < 0.01$); darbuotojo emocijų panaudojimo ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,528$, $p < 0.01$); darbuotojo emocijų panaudojimo ir darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,549$, $p < 0.01$); vadovo emocinio reguliavimo ir vadovo emocinio vertinimo ($rS = 0,559$, $p < 0.01$); vadovo emocinio panaudojimo ir vadovo emocinio reguliavimo ($rS = 0,576$, $p < 0.01$) bei ekonominių lyderio - pasekėjo santykio mainų ir vadovo emocinio vertinimo ($rS = 0,561$, $p < 0.01$), vadovo emocinio reguliavimo ($rS = 0,576$, $p < 0.01$), vadovo emocinio panaudojimo ($rS = 0,528$, $p < 0.01$)

Taip pat tyrimo rezultatai parodė, jog egzistuoja silpni, statistiškai reikšmingi ryšiai tarp: darbuotojo kitų emocijų vertinimo ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,378$, $p < 0.01$); darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,375$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų vertinimo ($rS = 0,374$, $p < 0.01$); vadovo emocinio panaudojimo ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,202$, $p < 0.01$), darbuotojo emocijų panaudojimo ($rS = 0,231$, $p < 0.01$), vadovo emocinio vertinimo ($rS = 0,444$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,191$, $p < 0.01$), darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,236$, $p < 0.01$); vadovo emocinio intelekto ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,258$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų vertinimo ($rS = 0,261$, $p < 0.01$); vadovo emocinio vertinimo ir darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,194$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,225$, $p < 0.01$), darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,255$, $p < 0.01$); vadovo emocinio reguliavimo ir darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,204$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,301$, $p < 0.01$); vadovo emocinio intelekto ir darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,261$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,307$, $p < 0.01$); ekonominių lyderio - pasekėjo mainų ir darbuotojo savo emocijų vertinimo ($rS = 0,258$, $p < 0.01$), darbuotojo savo emocijų reguliavimo ($rS = 0,350$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų vertinimo ($rS = 0,289$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,289$, $p < 0.01$), darbuotojo emocijų panaudojimo ($rS = 0,268$, $p < 0.01$); darbuotojo savo emocijų reguliavimo ir darbuotojo kitų emocijų vertinimo ($rS = 0,324$, $p < 0.01$); darbuotojo emocijų panaudojimo ir darbuotojo kitų emocijų vertinimo ($rS = 0,388$, $p < 0.01$), darbuotojo kitų emocijų reguliavimo ($rS = 0,336$, $p < 0.01$); darbuotojų emocinio intelekto ir vadovo emocinio vertinimo ($rS = 0,298$, $p < 0.01$), vadovo emocinio reguliavimo ($rS = 0,271$, $p < 0.01$), vadovo emocinio panaudojimo ($rS = 0,293$, $p < 0.01$), ekonominių lyderio - pasekėjo mainų ($rS = 0,401$, $p < 0.01$), vadovo emocinio intelekto ($rS = 0,349$, $p < 0.01$).

Peržvelgus visus tiesinės regresijos tyrimo rezultatus, galima teigti, kad dauguma kintamųjų turi statistiškai reikšmingus ryšius. Tačiau socialiniai lyderio - pasekėjo mainai neturi jokių statistiškai reikšmingų ryšių su kitais kintamaisiais, todėl tolimesnėje tyrimo eigoje t.y. daugialypėje tiesinėje regresijoje, socialinių lyderio - pasekėjo mainų kintamasis, nebus įtrauktas.

Lentelė 12. Vidurkių palyginimas.

kintamieji	t-testas	p-reiškė
SImx-Elmx	-1,750	0,083
Darbuotoju EI- Vadovo EI	4,044	0,00
Darbuotojų EI -LMX	2,993	0,003
Vadovo EI _LMX	-1,831	0,07

*LMX – bendras vidurkis soc+eko

Rezultatai atskleidė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas statistinis ryšys tarp darbuotojų ir vadovo emocinio intelekto bei darbuotojų emocinio intelekto ir bendro LMX. Analizė atlikta naudojant Paired Simple T – test, skirtą vidurkių palyginimui, esant neparаметriniais duomenims.

4.3.3. Regresijos analizė

Norint įvertinti, ar darbuotojo ir jo vadovo emociniai intelektai palaiko statistiškai reikšmingus ryšius su ekonominiais lyderio - pasekėjo santykių mainais, buvo naudota daugialypė tiesinė regresija. Socialiniai lyderio - pasekėjo santykių mainai daugialypėje tiesinėje regresijoje tiriami nebuvo, nes koreliacijų metu nebuvo rasta jokių statistiškai reikšmingų ryšių tarp šio ir kitų kintamųjų.

Lentelė 13. Regresijos modelio tinkamumas.

Žingsnis	R	R kvadratas	Pritaikytas R kvadratas	Std. Įvertinimo klaida
1	.316a	.100	.057	.79212
2	.470a	.221	.144	.75500
3	.742a	.550	.490	.58428

Daugialypės tiesinės regresijos metu bandėme įvertinti, kaip keli kintamieji vienu metu gali nuspėti vieną kintamąjį. Gauti rezultatai rodo, jog modelis yra reikšmingas (žr.12.lentelę). Gerą modelio tinkamumą duomenims rodo pakankamai didelis R kvadratas – 0,55. Ir ANOVA p reikšmė < 0,05, todėl teigiame, kad modelis reikšmingas (Čekanavičius, Murauskas, 2014).

Lentelė 14. Vadovo ir darbuotojo emocinio intelekto įtaka SLMX ir ELMX. Daugialypės regresijos rezultatai.

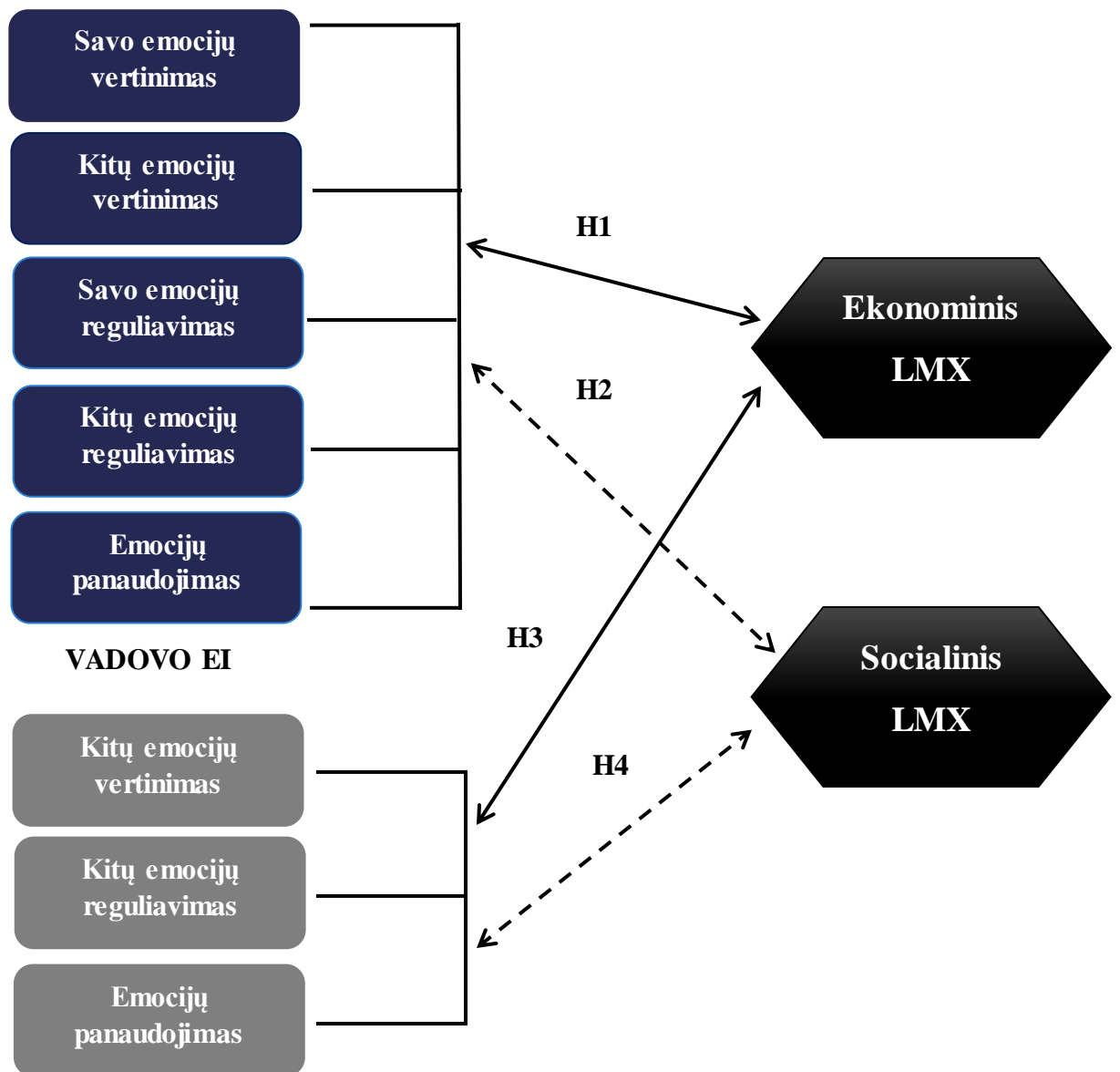
Priklausomi kintamieji	1 žingsnis		2 žingsnis		3 žingsnis	
	B	p-reikšmė	B	p-reikšmė	B	p-reikšmė
Lytis	-0.358	0.033*	-0.283	0.084	-0.164	0.207
Amžius	-0.041	0.030*	-0.025	0.189	-0.022	0.141
Išsilavinimas	0.014	0.865	-0.003	0.974	0.022	0.719
Darbo stažas	-0.013	0.663	-0.007	0.821	-0.008	0.758
Su dabartiniu vadovu išdirbtas laikotarpis (metais)	0.102	0.030*	0.075	0.107	0.102	0.006
Savo emocijų vertinimas			-0.096	0.431	-0.137	0.157
Kitų emocijų vertinimas			0.160	0.138	0.050	0.550
Savo emocijų reguliavimas			0.208	0.087	0.146	0.122
Kitų emocijų reguliavimas			0.060	0.566	-0.044	0.595
Emocijų panaudojimas			0.071	0.558	0.138	0.168
Vadovo kitų emocijų vertinimas					0.228	0.010*
Vadovo kitų emocijų reguliavimas					0.227	0.011*
Vadovo emocijų panaudojimas					0.217	0.024*

*p<0,05

Daugialypės tiesinės regresijos metu (žr. 14.lentelę) pastebėta, jog pirmame žingsnyje yra matoma, kad lytis, amžius bei darbo laikas su vadovu, daro statistiškai reikšmingą įtaką ekonominiams lyderio - pasekėjo mainams. Tuo tarpu trečiame žingsnyje yra matomas, kad laikotarpis išdirbtas su dabartiniu vadovu bei vadovo emocijų vertinimas, reguliavimas bei panaudojimas daro statistiškai reikšmingą įtaką ekonominiams lyderio - pasekėjo mainams.

4.4. Apibendrinimai

- Išmatavus darbuotojų bei jų vadovų emocinį intelektą, pastebėta, kad darbuotojai savo emocinį intelektą vertina geriau nei savo tiesioginio vadovo emocinį intelektą. Vidurkių palyginimas atskleidė, jog darbuotojai mano, jog jų emocinio intelekto dimensijos: kitų emocijų vertinimas, kitų emocijų reguliavimas ir savo emocijų panaudojimas, yra aukštesnės (labiau išlavintos) nei jų tiesioginio vadovo.
- Vyrai geriau vertina 3 iš 5 savo emocinio intelekto gebėjimus, vadovo gebėjimus vertinti ir reguliuoti kitų emocijas, LMX, Elmx bei bendrus darbuotojo ir vadovo emocinius intelektus. Moterys tik neženkliai geriau vertina savo emocijų panaudojimą, kitų emocijų vertinimą, vadovo emocijų panaudojimą ir Slnx.
- Jauno amžiaus respondentai aukščiau vertinimą kitų emocijų vertinimą, savo emocijų reguliavimą, emocijų panaudojimą, vadovų kitų emocijų vertinimą, vadovų emocijų panaudojimą bei LMX, Slnx, Elmx, darbuotojo EI ir vadovo EI. Vyresnio amžiaus apklausoje dalyvavę žmonės aukščiau vertina tik gebėjimą vertinti savo emocijas, reguliuoti kitų emocijas ir vadovo kitų emocijų reguliavimą.
- Pagrindinį išsilavinimą turintys respondentai aukščiausiai įvertinimo savo emocinį intelektą, vadovo emocinį intelektą, LMX, Slnx bei darbuotojo ir vadovo emocinius intelektus. Šiek tiek prasčiau savo emocinį intelektą įvertinimo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai. Vadovo emocinį intelektą šiek tiek prasčiau įvertino aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys asmenys. Ekonominį lmx geriausiai įvertino - aukštąjį neuniversitetinį ir vidurinį išsilavinimą turintys respondentai.
- 0-9 metų stažą turintys darbuotojai geriau vertino 4 iš 5 savo emocinio intelekto gebėjimų, 2 iš 3 vadovo emocinio intelekto gebėjimus bei LMX, Slnx, darbuotojo EI ir vadovo EI. 10 - 31 metus dirbatys geriau įvertino tik gebėjimą vertinti kitų emocijas, vadovo gebėjimą reguliuoti kitų emocijas ir Elmx.
- Ilgesnį laiką (7-18 metų) darbuotojai dirbantys su savo tiesioginiu vadovu geriau vertina visus savo emocinio intelekto gebėjimus, vadovo gebėjimą reguliuoti kitų emocijas, darbuotojų EI, LMX ir Elmx. Trumpesnį laiko tarpą (0 - 6 metus) su savo tiesioginiu vadovu dirbantys aukščiau įvertino vadovo kitų emocijų vertinimą, vadovo kitų emocijų panaudojimą, vadovo emocinį intelektą ir socialinį LMX.
- Tyrime buvo iškeltos keturios hipotezės. Pagal atlikto tyrimo rezultatus, matyti, jog dvi iš iškeltų hipotezių pasitvirtino. Ekonominiai lyderio - pasekėjo mainai turi statistiškai reikšmingą ryšį su vadovo emociniu intelektu ir darbuotojo emociniu intelektu. (žr.23.pav.).



Pav. 23. EI įtaka LMX ekonominiams ir socialiniams mainams. Sudaryta autorės.

Koreliacijos rezultatai parodė, jog yra vidutinis statistiškai reikšmingas ryšys tarp ekonominių lyderio - pasekėjo mainų ir vadovo emocinio intelekto ($rS = 0689$, $p < 0.01$) ir silpnas, statistiškai reikšmingas ryšys tarp ekonominių ir lyderio - pasekėjo mainų ir darbuotojo emocinio intelekto ($rS = 0,401$, $p < 0.01$). Taip pat koreliacijos rezultatai atskleidė, kad socialiniai lyderio - pasekėjo santykio mainai neturi jokio statistiškai reikšmingo ryšio su kitais kintamaisiais.

IŠVADOS

1. Emocinis intelektas yra gebėjimas suvokti bei suprasti, išreikšti, reguliuoti savo ir kitų emocijas (Mayer ir Salovey, 1997). Emocinė branda yra labai svarbi vadovams ir jų darbuotojams siekiant sėkmės. O lyderio - pasekėjo santykiai, kurie yra suskirstyti į socialinius ir ekonominius mainus (Kuvaas ir kt., 2012), iš esmės yra emocinės sąsajos (Bass, 1990). Ankstesniuose tyrimuose mokslininkai padarė prielaidą, jog emocinis intelektas turi ryšį su LMX (Jordan ir Troth, 2011). Tad remiantis teorinėmis ir mokslinių tyrimų prielaidomis apie emocinį intelektą ir LMX, iškėlėme hipotezes, kad darbuotojo ir vadovo emociniai intelektai turės ryšį su socialiniais ir ekonominiais LMX veiksniais.
2. Išnagrinėjus LMX ekonominių ir socialinių mainų teoriją, paaiškėjo, jog teorija yra santykinai nauja ir ekonominiai ir socialiniai lyderio - pasekėjo mainų teorijos aspektai dažnai tapatinami su aukštos ir žemos kokybės LMX santykiais. Socialiniai LMX mainai yra apibūdinami kaip ilgalaikiais, abipusiškais bendradarbiavimo santykiais (Maslyn ir Uhl-Bien, 2001), kurie pagrįsti jausmais ir įsipareigojimais bei privalo greitai „atsipirkti“ (Blau, 1964). Kita vertus ekonominiai LMX mainai yra apibūdinami, kaip lyderio ir pasekėjo tiesioginis abipusiškumas, kuris remiasi trumpalaikiu ekonominiu elgesio apsikeitimu (Maslyn ir Uhl-Bien, 2001). Ekonominiai lyderio - pasekėjo santykiai, turi daugiau rinkos, sandorio ir sutartinio pobūdžio mainų nei socialiniai santykiai. Tačiau tai nereškia ilgalaikių, atvirų arba difuzinių įsipareigojimų. Priešingai, ekonominio tipo mainai priklauso nuo formalaus statuso ir jo skirtumų su kitais, mažėjančios įtakos ir darbo sutarties, kuri per tam tikrą laikotarpį reikalauja konkrečių rezultatų, atsiskaitymų ir materialaus užmokesčio (Shore ir kt. 2006). Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad tiek socialiniai, tiek ekonominiai mainai motyvuoja produktyvų elgesį bei turi teigiamą ryšį su darbo rezultatais ir organizaciniu įsipareigojimu.
3. Atlikus empirinį tyrimą, kuriame buvo vertinami darbuotojo ir vadovo emocinio intelekto ryšys su LMX ekonominiais ir socialiniais veiksniais, paaiškėjo, kad vadovo emocinis intelektas daro įtaką ekonominiams lyderio - pasekėjo mainams. Laikotarpis išdirbtas su dabartiniu vadovu bei vadovo emocinio intelekto dedamosios emocijų vertinimas, reguliavimas bei panaudojimas daro statistiškai reikšmingą įtaką ekonominiams lyderio - pasekėjo mainams. Tuo tarpu nei vadovo, nei darbuotojo emocinis intelektas socialiniams lyderio - pasekėjo mainams įtakos nedarė.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos ateities tyrimams

Ateities tyrimuose vertėtų tirti didesnę imtį ir galbūt konkrečias įmones, didžiųjų organizacijų skirtingus skyrius arba konkrečių profesijų žmones. Taip pat ateityje svarstant atlikti tokio tipo tyrimus, rekomenduojame įvertinti ir kitus mokslinius tyrimo metodus, kurie galėtų būti tinkamesni ir labiau pritaikomi tiriant emocinį intelektą ir socialinius, ekonomininius LMX mainus. Mūsų atliktas tyrimas turi ribotumą kurį būtina paminėti: tiriant emocinį intelektą, vadovo emocinis intelektas buvo vertinamas iš darbuotojo pozicijos, todėl ateityje reikėtų patikrinti šio tyrimo rezultatus tiek darbuotojui, tiek vadovui vertinant savo emocinį intelektą

LITERATŪRA

- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S., Bhargava, S (2012). "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement", *Career Development International*, Vol. 17 Issue: 3, pp.208-230,
- Ashkanasy, N. M., ir Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 79(1), 18-22.
- Babou. (2008). Leader – Member Exchange (LMX) Theory.[žiūrėta 2017-11-14]. Prieiga per internetą:<https://leadershipchamps.wordpress.com/2008/04/21/leader-member-exchange-lmx-theory/>
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, K.E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bar-On, R (2013). The Bar-On Concept of EI.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-79.
- Berg, S. T. S., Grimstad, A., Škerlavaj, M., Černe, M. (2017). Social and economic leader–member exchange and employee creative behavior: The role of employee willingness to take risks and emotional carrying capacity. *European Management Journal*, 35(5), 676-687.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., Van den Heuvel, M (2015) "Leader-member exchange, work engagement, and job performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 7, pp.754-770,
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Chen, Y., Yu, E., Son, J. (2014). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 611-627.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA (Vol. 15).
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.
- Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014) Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Vilniaus universiteto leidykla.
- Davies, K. A., Lane, A. M., Devonport, T. J. Ir Scott, J. A. (2010). Validity and reliability of a brief emotional intelligence scale (BEIS-10). *Journal of Individual Differences*.
- DeLeon, M. (2015). The Importance of Emotional Intelligence at Work. [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneur.com/article/245755>
- DeMers, J., (2017). 5 Reasons You Need Emotionally Intelligent Employees (and How to Find Them). [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneur.com/article/292094>
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Diršė, A. (2016). Emocinio intelekto poveikis lyderystės stiprinimui. Baigiamasis magistro projektas. Panevėžys.
- Epitropaki, O., Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237-240.

Faltas, I (2016). Emotional Intelligence: A Historical Overview. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą:https://www.researchgate.net/publication/304967560_Emotional_Intelligence_A_Historical_Overview

Faltas, I (2016). Emotional Intelligence: Developing High-Performance Individuals in New Jersey Hispanic/Latinos Communities. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/308788225_Emotional_Intelligence_Developing_High-Performance_Individuals_in_New_Jersey_HispanicLatinos_Communities

Faltas, I (2017). Three Models of Emotional Intelligence. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/314213508_Three_Models_of_Emotional_Intelligence

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18.

Gardner, L., & Stough, C. (2003). Assessing the relationship between workplace emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment, *Australian Journal of Psychology*.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader– member exchange theory: Correlates and construct ideas. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.

Goleman, D., & Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence in the workplace.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245)

Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

- Herman, H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M. (2014) Leader–Member Exchange and Emotion in Organizations. In *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*.
- Higgs, M., ir Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial psychology*, 18(8), 814-823.
- Hogg, M. A., Martin, R. (2003). Social identity analysis of leadermember relations: Reconciling self-categorization and leadermember exchange theories of leadership. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 139-154).
- Hogg, M. A., Martin, R., Weeden, K. (2003). Leader-member relations and social identity. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (pp. 18-33).
- Hogg, M.A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., Weeden, K., (2005). Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory From the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership. .[žūrēta 2017-10-04]. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0146167204273098>
- Howell, Jon P. (2012). *Snapshots of Great Leadership*. London, GBR: Taylor and Francis.
- Hunt, T.J (2014) *Leader-Member Exchange Relationships in Health Information Management. Perspectives in Health Information Management*.
- Jianguanglung, D., Singh, A.P. (2017). RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ETHICAL COMPETENCE: AN EMPIRICAL STUDY. *International Journal of Management, IT & Engineering*. 7. 236 - 244.
- Jordan, P. J., Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260-280.

- Kaup, S. (2016). LMX Importance.[žiūrėta 2017-11-16]. [žiūrėta 2017-10-04]. Prieiga per internetą: <https://sites.psu.edu/leadership/2016/06/12/lmx-importance/>
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 10(1), 14–21
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
- Leban, W., Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Lekavičienė, R., Remeikaitė, I. (2004). The Relationship between Employees' Emotional Intelligence and Socio-Psychological Climate in Information Technology Organizations. *Social Sciences (1392-0758)*, 45(3).
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2006). Leader–member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723–746.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, (pp. 47–119). Greenwich, CT: JAI Press
- Liden, R.C., Wayne, S.J. Stilwell, D. (1993), “A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 662-74
- Loi, R., Mao, Y., Ngo, H. Y. (2009). Linking Leader-Member Exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 401-422.

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., Young, S.A (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, New York, NY.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3– 31). New York, NY: Basic Books

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. *Handbook of intelligence*, 2, 396-420.

Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. [žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą: <http://www.eqi.org/Emotional%20Intelligence%20-%20Salovey%20and%20Mayer%201990.pdf>

Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. (2000), “Emotional intelligence as Zeitegeist, as personality, and as a mental ability”, in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace*, Jossey-Bass/Wiley, New York, NY.

Maksimovič, K. (2016). *Slaugytojų, dirbančių įvairaus profilio skyriuose, emocinio intelekto bruožų ir laimingumo lygmens sąsajos* (Doctoral dissertation, Vilnius University).

Mandell, B., Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., Topakas, A. (2010). A critical review of Leader-Member Relationship (LMX) research: Future prospects and directions. [žiūrėta 2017-11-16]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/20170404s2/Downloads/IRIOP2010MartinEpitropakiThomasandTopakasFINALVERSION1.pdf>

- Masllyn, J. M., Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- Miao, C. Humphrey, R., Qian, S. (2016). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 90. . 10.1111/joop.12167.
- Mittal, E. V., & Sindhu, E. (2012). Emotional intelligence and leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(16).
- Oginska-Bulik, N. (2005). Emotional Intelligence in the workplace: exploring it's effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 2005;18(2):167 — 175
- Peleckis, K., Peleckienė, V. (2013). Emocijos ir jų valdymas derybose. *Management* (16487974), 22(1).
- Petrides, K. V., Frederickson, N., Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual differences*, 36(2), 277-293.
- Ramanauskas, K. (2012). Vadovo emocinio intelekto ir organizacijos veiklos efektyvumo sąryšis. *Management theory and studies for rural business and infrastructure developme*, No. 5 (34), p. 180–187.
- Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 177-188.
- Ranasinghe, P., Wathurapatha, W., Mathangasinghe, Y., Ponnampereuma, G. (2017). Emotional intelligence, perceived stress and academic performance of Sri Lankan medical undergraduates. *BMC Medical Education*. 17. . 10.1186/s12909-017-0884-5.
- Remeikaitė, I., Lekavičienė, R. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema. *Psychology*, 26, 54-65.

Salovey, P., Bedell, B., Detweiler, J.B., Mayer, J.D. (1999), "Coping intelligently: emotional intelligence and the coping process", in Snyder, C.R. (Ed.), *Coping: The Psychology of What Works*, Oxford University press, New York, NY, pp. 141-64.

Scandura, T. A., Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

Shipley, N. L., Jackson, M. J., Segrest, S. (2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.

Sin, H. P., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522-552.

Spreitzer, G.M., Lam, C.F.,Fritz, C. (2010), "A meta-analysis of work engagement: relationship with burnout, demands, resources, and consequences", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 132-46.

Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics & Management*, 16.

Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 416-424.

- Taboli, H. (2013). Job Satisfaction as a Mediator in Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment in Employees' Kerman Universities. *Life Science Journal*
- Tavakol, M., Dennick, R (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
- Toomey, L.D. (2017) Emotional Intelligence (EQ): Important for Work/Life Success. .[žiūrėta 2017-11-14]. Prieiga per internetą: https://www.huffingtonpost.com/entry/emotional-intelligence-eq-important-for-worklife_us_589ba3d2e4b061551b3e0739
- Trakšėlys, K. (2008). Vadovo emocinio intelekto įtaka valdymo produktyvumui.
- Tubbs, S. L., Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- Vecchio, R. P. (1997). Are you in or out with your boss?. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 274–277). Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A Cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
- Wong, C. S., Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zare, M., Crawford, W. (2017). LMX and Transformational Leadership: A Critical Review and Assessment. .

Zhou, J., George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4), 545-568.

PRIEDAI

NR.1

1. Pasirinkite atsakymą, labiausiai tinkanti Jums.

	1.Labai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4.Sutinku	5.Labai sutinku
Aš žinau, kodėl mano emocijos pasikeičia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš lengvai atpažįstu savo emocijas, kai jas išgyvenu/pajaučiu/patiriu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš žmogaus intonacijos, aš galiu pasakyti, kokias emocijas jis jaučia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matydamas žmogaus veido išraišką aš galiu pasakyti kokias emocijas jis jaučia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš užsiimu veiklomis, kurios daro mane laimingu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš galiu kontroliuoti savo emocijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš organizuoju veiklas, kurios daro kitus laimingus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš padedu kitiems žmonėms jaustis geriau, kai jie yra nusiminę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai esu geros nuotaikos, aš sugeneruoju naujas idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai susiduriu su sunkumais, stengiuosi juos įveikti, pasitelkdamas gerą nuotaiką.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Pasirinkite atsakymą, labiausiai tinkanti Jums.

	1.Labai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4.Sutinku	5.Labai sutinku
Aš darau tai ką man sako daryti. Tai geriausias būdas apibūdinti mano santykius su mano tiesioginiu vadovu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš darau viską, ko iš manęs reikalauja mano vadovas. Pagrindė tik dėl to, jog jis ar ji yra mano oficialus viršininkas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano santykiai su tiesioginiu vadovu, daugiausiai pagrįsti jo valdžia. Jis ar ji turi teisę priimti sprendimus už mane, aš tik atlieku man paskirtas užduotis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viskas ko aš tikiuosi iš savo vadovo, yra tai, jog jis/ ji tinkamai vykdytų jam pavestas vadovo pareigas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Pasirinkite atsakymą, labiausiai tinkanti Jums.

	1.Labai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4.Sutinku	5.Labai sutinku
Mano santykiai su mano tiesioginiu vadovu grindžiami abipusiu pasitikėjimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano tiesioginis vadovas daug į mane investavo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi rūpintis savo vadovo interesais, nes žinau, kad jis pasirūpins manimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbai, kuriuos gerai atlieku šiandiena, turės teigiamos įtakos santykiams su mano tiesioginiu vadovu ateityje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Pasirinkite atsakymą, labiausiai tinka jūsų Vadovui.

	1.Labai nesutinku	2. Nesutinku	3. Nei sutinku, nei nesutinku	4.Sutinku	5.Labai sutinku
Mano vadovas iš žmogaus intonacijos, gali pasakyti, kokias emocijas jaučia žmogus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas matydamas žmogaus veido išraiška gali pasakyti kokias emocijas jis jaučia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas organizuoja veiklas, kurios daro kitus laimingus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas padeda kitiems žmonėms jaustis geriau, kai jie yra nusiminę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai mano vadovas yra geros nuotaikos, jis sugeneruoja naujų idėjų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai mano vadovas susidure su sunkumais, stengiasi juos įveikti, pasitelkdamas gerą nuotaiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jūsų lytis

Vyras

Moteris

Jūsų amžius ? (metais)

Jūsų išsilavinimas

Pagrindinis

Pagrindinis su profesiniu

Vidurinis

Vidurinis su profesiniu

Aukštasis universitetinis

Aukštasis neuniversitetinis

Jūsų darbo stažas metais, organizacijoje/įmonėje? (metais)

Kiek laiko dirbate vadovaujami šio savo tiesioginio vadovo? (metais)