

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**VADYBOS KATEDRA**

**INDRĖ BAKUTYTĖ**

**SOCIALINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮTAKA  
KOMANDINIO DARBO SĖKMEI (TEO LT, AB  
KLIENTŲ APTARNAVIMO SKYRIŲ PAVYZDŽIU)**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**doc. dr. A. G. Raišienė**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**SOCIALINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮTAKA**  
**KOMANDINIO DARBO SĖKMEI (TEO LT, AB**  
**KLIENTŲ APTARNAVIMO SKYRIŲ PAVYZDŽIU)**

**Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621N61001**

**Vadovė**

(parašas) **doc. dr. A. G. Raišienė**

**2012 03**

**Recenzentas**

(parašas)

**2012 03**

**Atliko**

**LPVmis0-01 gr. stud.**

(parašas) **I. Bakutytė**

**2012 03 14**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
DEPARTAMENT OF MANAGEMENT**

**INDRE BAKUTYTE**

**THE IMPACT OF SOCIAL COMPETENCIES ON  
THE SUCCESS OF THE TEAMWORK (BY THE  
EXAMPLE OF TEO LT, AB COSTUMER SERVICE  
CENTERS)**

**Master thesis**

**Supervisor  
doc. dr. A. G. Rasiene**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Individui svarbių kompetencijų klasifikavimas .....	11
1.2. Svarbiausios vadovo kompetencijos .....	15
1.3. Socialinio intelekto kompetencijų klasifikavimas .....	16
1.4. Socialinių kompetencijų ir komandinio darbo sąveikos tyrimų apžvalga .....	22
2. KOMANDINIO DARBO REIKŠMĖ .....	24
2.1. Komanda – efektyviai veikianti grupė.....	24
2.2. Komandų formavimosi stadijos ir tipai .....	25
2.3. Komandos efektyvumą sąlygojantys aspektai .....	27
2.4. Socialinių kompetencijų įtaka komandos veiklai.....	30
3. SOCIALINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS KOMANDINIO DARBO SĖKMEI TYRIMAS .	37
3.1. Socialinių kompetencijų ir komandinio darbo sąveikos tyrimo metodologija.....	37
3.2. Socialinių kompetencijų įtakos komandiniam darbui tyrimo rezultatų analizė.....	40
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	53
LITERATŪRA.....	57
ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA.....	61
ANOTACIJA ANGLŲ KALBA.....	62
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	63
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	65
PRIEDAI.....	67

**LENTELĖS**

1 lentelė: Strateginių individo kompetencijų grupės.....	12
2 lentelė: Įgūdžių modelis.....	13
3 lentelė: Komandos efektyvumo aspektai.....	25
4 lentelė: Socialinių kompetencijų įgūdžiai.....	32
5 lentelė. TEO LT, AB klientų aptarnavimo skyriai.....	36
6 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų statistika.....	40
7 lentelė. Socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo koreliacinės analizės rezultatai .....	44
8 lentelė. Darbuotojų socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo koreliacinės analizės rezultatai.....	45
9 lentelė. Darbuotojų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumo dimensijoms .....	47
10 lentelė. Vadovų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumo dimensijoms .....	47

## PAVEIKSLAI

1 pav. Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės ir organizacijos rezultatams .....	11
2 pav. Socialinių intelektu kompetencijų klasteris .....	12
3 pav. Keturi emocinės kompetencijos elementai pagal D. Goleman .....	15
4 pav. Kaip vidinis ir tarpasmeninis intelektai siejasi su emociniu intelektu .....	17
5 pav. 4 įgūdžiai, kurie sudaro emocinį intelektą.....	18
6 pav. Socialinio intelektu ir organizacijos efektyvumu modelis .....	31
7 pav. Komandinio darbu efektyvumu vertinimas skirtingose komandose.....	40
8 pav. Skyrių suskirstymas pagal komandinio darbu efektyvumą .....	41
9 pav. Vadovų ir darbuotojų komandos efektyvumu vertinimo skirtumai (proc.).....	41
10 pav. Vadovų ir darbuotojų komandos efektyvumu vertinimas pagal atskiras dimensijas .....	42
11 pav. Komandinio darbu dimensijų vertinimas aukšto efektyvumu komandose .....	43
12 pav. Komandinio darbu dimensijų vertinimas žemo efektyvumu komandose .....	43
13 pav. Ryšys tarp darbuotojų socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumu .....	45
14 pav. Darbuotojų atskirų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumui .....	46
15 pav. Darbuotojų ir vadovų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumu dimensijoms .....	48
16 pav. Darbuotojų socialinės kompetencijos skirtingo efektyvumu komandose .....	48
17 pav. Vadovų socialinės kompetencijos skirtingo efektyvumu komandose .....	49
18 pav. Vadovų ir darbuotojų kompetencijų palyginimas aukšto efektyvumu komandose .....	50
19 pav. Vadovų ir darbuotojų kompetencijų palyginimas žemo efektyvumu komandose.....	51

## ĮVADAS

Pastaruoju metu kalbant apie žmogiškuosius išteklius vis daugiau dėmesio skiriama kompetencijoms. Nuo individo žinių ir sugebėjimų, t.y. kompetencijos, priklauso jo darbo rezultatai, o nuo to ir verslo sėkmė. Dabartinis verslo pasaulis kinta sparčiai, todėl būtina atsižvelgti ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus individo kompetencijai, bet ir numatyti, kokios kompetencijos gali lemti sėkmę ateityje. Turbūt nėra individo, kuris turėtų visas įmanomas kompetencijas. Vadinasi, sėkmę lemia ne kompetencijų gausa, bet tam tikrų svarbiausių kompetencijų turėjimas.

Tradiciškai tiek mokslo sistemoje, tiek tam tikroje darbo pozicijoje daugiausia dėmesio skiriama profesinėms kompetencijoms formuoti, tuo tarpu asmeninėms, socialinėms ir emocinėms kompetencijoms skiriamas mažas dėmesys. Tačiau būtent šios kompetencijos yra strategiškai svarbios besikeičiančiam verslo pasauliui ir padeda ugdant verslumą. D. Goleman'o (1990) atliktas tyrimas parodė, kad iki 90 procentų darbo efektyvumo priklauso nuo emocinio supratimo, o ne nuo techninių žinių (Neale S. et al., 2010). Vadinasi siekiant sėkmingos veiklos ypatingai svarbūs tampa žmonių įgūdžiai, ne tik darbo procesų išmanymas.

Šiuolaikiniame besikeičiančiame verslo pasaulyje kinta ir kompetencijų formavimo ir ugdymo prioritetai. Anksčiau darbuotojų kompetencija buvo ugdoma atsižvelgiant į organizacijos poreikius, tuo tarpu dabar vis dažniau pastebima, kad prioritetai skiriami individo poreikiams. Organizacijos suprantančios rinkos nestabilumą ir reikalingą organizacijos lankstumą, orientuojasi ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus individo kompetencijai, bet ir stengiasi numatyti, kokios kompetencijos lems sėkmę ateityje.

Kadangi pati socialinės kompetencijos sąvoka atsirado visai neseniai, mokslinėje literatūroje tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai socialines kompetencijas, dar vadina socialiniu intelektu, nagrinėja, kaip emocinio intelekto sudedamąją dalį. Šiuo metu emocinio intelekto sąvoka vis dažniau nagrinėjama įvairių mokslininkų, studentų, Lietuvoje emocinio intelekto ugdymui didelį dėmesį skiria verslo konsultantai, įmonės ir įvairaus rango vadovai. Sosik ir Megerian iškėlė hipotezę, kad efektyvaus vadovavimo priežastis slypi vadovo sugebėjime užmegzti emocinį įsipareigojimą tarp vadovo ir pavaldinio. Kaip teigia dauguma autorių, emocinį ir socialinį intelektą galima lavinti, ir siekiant emociškai intelektualios organizacijos būtina jį ugdyti. Organizacijoms supratus, kad sėkmę ir pelningumą lemia efektyvus žmogiškųjų išteklių panaudojimas, ne vienos organizacijos prioritetinė sritis tapo žmogiškojo resurso socialinių ir asmeninių kompetencijų tobulinimas, ir ryšio tarp vadovo ir pavaldinio emocinis ugdymas.

Keletas tyrimų parodė, kad emocinis intelektas turi įtakos komandiniam darbui ir tarpusavio santykiams darbe (Barsade, 2002; Pérez et al., 2004; Rafaeli & Sutton, 1987; Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002). Guillen L, Florent-Treacy E. (2011) atliktas tyrimas parodo, kad vadovo emocinis intelektas turi didelės įtakos komandos bendradarbiavimui, o vadovo gebėjimas dirbti komandoje yra lyg jungiamoji grandis tarp emocinio intelekto ir nurodomojo vadovavimo stiliaus. Tiriant ryšį tarp emocinio-socialinio intelekto ir darbo atlikimo net keletas autorių įrodė, kad yra reikšmingas ryšys tarp emocinio-socialinio intelekto ir profesinės veiklos rezultatų (Bar-On, 1997b, 2004; Bar-On et al., 2005; Handley, 1997; Ruderman & Bar-On, 2003). Tyrimo rezultatai įrodo, kad didžiausią įtaką profesinei veiklai turi šios emocinio-socialinio intelekto komponentės: gebėjimas suprasti save; gebėjimas suprasti kitų jausmus, rūpesčius ir poreikius; gebėjimas valdyti emocijas; gebėjimas būti realistu ir vertinti daiktus objektyviai; gebėjimas teigiamai nusiteikti.

2009 metais buvo atliktas Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiškos tyrimas (Skaržauskienė A., Paražinskaitė G., 2010), kuris parodė, kad Lietuvos prekybos ir gamybos sektoriuose dirbantys vadovai pasižymi stipriausia emocinio ir socialinio intelekto raiška. Todėl tai dar kartą įrodo šių kompetencijų svarbą šiuolaikiniame versle. Darbe atliekamas tyrimas sieks atskleisti kokios kompetencijos yra svarbiausios TEO LT, AB pardavimo ir klientų aptarnavimo skyrių vadovams ir darbuotojams, kokias kompetencijas svarbu tobulinti atskiriems vadovams ir darbuotojams, siekiant dirbti efektyvioje komandoje ir pasiekti geriausių rezultatų.

Teorija teigia, kad socialinės kompetencijos yra efektyvus valdymo įrankis moderniems vadovams. Vadovų socialinio intelekto įgūdžiai tiesiogiai įtakoja jo galią paveikti darbuotojus. Tokiu būdu jis naudojasi savo socialinio intelekto įgūdžių pranašumu ir sugeba padidinti savo pavaldinių pasitenkinimą, kuris savo ruožtu leidžia eiti norima kryptimi, pasiekti keliamus tikslus ir komandos efektyvumą. Socialinių kompetencijų tobulinimas gali turėti įtakos geresniam santykiui su klientais, įskaitant aukštesnį klientų pasitenkinimą ir didesnę tikimybę verslo augimui. Stiprinant bendravimą su vadovais, kolegomis ir pavaldiniais gali teigiamai veikti komandinį darbą, sprendimų priėmimą ir konfliktų valdymą.

Yra žinoma, kad vienas iš būdų organizacijos veiklą padaryti efektyvesnę yra komandinio darbo puoselėjimas ir tobulinimas. Pažymėtina, jog šiuo metu socialinių ir elgsenos mokslų atstovai nesutaria, koks darbas – individualus, ar komandinis – efektyvesnis. Tyrimų duomenys labai prieštaringi. Vis dėlto problema yra ta, kad šiuolaikinėje organizacijoje didėja darbo pasidalijimas tarp darbuotojų ir padalinių. Neretai darbuotojams ir padaliniams tenka vykdyti laikinus projektus, skirtus pasiekti konkrečių rezultatų. Greta pastovių personalo ir struktūrinių padalinių nuolat suburiami laikini kolektyvai (komandos). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijoje yra



neišvengiamas ir jo vaidmuo didėja, nes organizacija veikia palyginti neapibrėžtomis sąlygomis, nuolat sprendžia sudėtingus uždavinius, reikalaujančius kūrybiškumo ir specialistų kompetencijos.

Nepakankama verslo ir mokymo sektorių integracija verčia įmones ieškoti būdų, kaip pačioms rengti reikalingus specialistus. Todėl šiuolaikinis darbuotojas konkurencingos rinkos laikais turi aktyviai dalyvauti komandiniame darbe, plėtoti naujas darbo technikas, mokytis naujų technologijų. Kiekvieno individo profesinė sėkmė priklauso nuo to, kaip žmogus, pažinęs pats save, savo gebėjimus, įgijęs profesinių žinių ir įgūdžių, geba įsitvirtinti darbo rinkoje, todėl ypač svarbu asmenybės socialinė kompetencija.

Socialinės kompetencijos sąvoka pastaruoju metu vis dažniau vartojama, nes ji tampa ne tik psichologijos, bet ir sociologijos, pedagogikos, socialinių mokslų tyrimo sritimi. Šia tema plačiai nagrinėjo ne tik Lietuvos bet ir užsienio autoriai (Arends, 1998; Barkauskaitė, 2000; Bitinas, 2000; Gedvilienė, 1999; Hinsch, Wittmann, 2003; Juodaitytė, 2003; Kvienskienė, 2005; Lekavičienė, 2001; Merkys, Ruškus, Juodraitis, 2002; Rose-Krasnor, 1997; Brinckmann, 2007). Autoriai iškelia socialinių kompetencijų kriterijų problemą, nagrinėja strategines individo kompetencijas, jų įtaką ir svarbą organizacijos veiklai, bei analizuoja socialinių kompetencijų, kaip komandinio darbo, lyderystės ir visuomenės kompetencijų sąveiką.

**Tyrimo objektas** – TEO LT, AB klientų aptarnavimo skyrių vadovų ir darbuotojų socialinės kompetencijos darančios įtaką komandos efektyvumui.

**Magistrinio darbo tikslas** - išnagrinėti darbuotojų ir vadovų socialinių kompetencijų įtaką komandinio darbo efektyvumui teoriniu ir praktiniu aspektu.

**Keliami uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą nagrinėjančią socialinių kompetencijų svarbą šiuolaikinei organizacijai ir komandai.
2. Atskleisti socialinių kompetencijų įtaką vadovo ir pavaldinio sąveikai, ir komandos efektyvumui.
3. Suprasti kokią įtaką skirtingus įgūdžius turintys vadovai turi savo komandos aplinkai, darbuotojų veiksmingumui; identifikuoti, kurie vadovo įgūdžiai yra svarbiausi ir kurie mažiau svarbūs efektyviai komandos veiklai.
4. Atskirti, kurios darbuotojų socialinės kompetencijos yra svarbiausios aukšto efektyvumo komandose.

**Darbo metodai:** mokslinės Lietuvos ir užsienio literatūros lyginamoji analizė, duomenų sisteminė lyginamoji ir koreliacinė regresinė analizės, statistikos aprašomoji analizė, sisteminė lyginamoji analizė.

**Darbo struktūra:** pirmoje dalyje nagrinėjami kompetencijų teoriniai aspektai, išskiriamos svarbiausios individo ir vadovo kompetencijos, bei pateikiamas socialinių kompetencijų klasifikavimas. Antroje dalyje analizuojama komandinio darbo reikšmė šiuolaikinėje visuomenėje ir organizacijoje. Aptariamos komandos formavimosi stadijos, komandos efektyvumą sąlygojantys aspektai ir socialinių kompetencijų įtaka komandos veiklai. Trečioje dalyje analizuojamas atliktas socialinių kompetencijų įtakos komandinio darbo rezultatams tyrimas. Ketvirtojoje dalyje apibendrinamos mokslinių darbų analizės ir tiriamosios dalies išvados, bei pateikiamos rekomendacijos. Penktoje dalyje pateikiamas nagrinėtos mokslinės Lietuvos ir užsienio autorių literatūros sąrašas.

## **1. KOMPETENCIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI**

### **1.1. Individui svarbių kompetencijų klasifikavimas**

Pirmoje literatūros apžvalgos dalyje siekiant nustatyti svarbiausias darbuotojų ir vadovų kompetencijas ir išskirti kompetencijas svarbias profesinėje srityje, bus apžvelgta užsienio ir Lietuvos autorių nuomonė, apie įvairias individui aktualias kompetencijas ir jų klasifikavimą.

Nagrinėjant kompetencijų rūšis svarbu paminėti, kad daugelis autorių naudoja skirtingus individo kompetencijų apibrėžimus: vieni individo gebėjimus įvardina, kaip kompetencijas, kiti – kaip intelekto kompetenciją arba tiesiog intelektą, dar kiti – kaip gabumus. Kadangi dauguma šiuolaikinės literatūros autorių prisiriša prie „intelekto“ sąvokos, o senesnėse literatūros apžvalgose naudojama „kompetencijos“ sąvoka, darbe šios dvi sąvokos bus naudojamos kaip sinonimai.

Mokslininkų darbuose nėra vieno vadybinės kompetencijos apibrėžimo, nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“. Didėjantis susidomėjimas kompetencijų praktika inspiravo vadybos terminologijos, susijusios su kompetencijomis, įvairovę ir daugybę bandymų sukurti įvairius kompetencijų modelius. Tyrėjai nuolat susiduria su modelių patikimumo problemomis, „idealaus“ modelio paieškomis. Nepaisant jų, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi vadybos praktikoje ir naudojami vadovų atrankos, vertinimo, savianalizės, grįžtamojo ryšio procesuose, kaip priemonė vadovų ugdymo bei tobulėjimo programoms kurti (Skaržauskienė A., Paražinskaitė G., 2010).

Mokslininkai kompetencijų sąvoką naudoja apibūdinant būtinas žmogaus žinias, požiūrį ir įgūdžius darbe, nes sąvoka akcentuoja santykį tarp asmens ir darbo (Sandberg, 2000). Kompetencijos yra atpažįstamos, įvertinamos ir tiesiogiai susijusios su atliekama veikla (Caird, 1992). Taip pat, kompetencijos gali būti ugdomos, išmokstamos ir paaiškinamos skirtinguose lygmenyse, ir turi stiprų sąryšį su organizacijos efektyvumu (Pralhad and Hamel, 1990). Kompetencijos sąvoka dažniausiai vartojama, siekiant apibrėžti individo gebėjimų ir žinių visumą, orientuotą į efektyvią veiklą konkrečioje darbinėje aplinkoje. Šiuo atveju svarbiausia yra organizacija ir jos poreikiai, o individas svarbus tik kaip darbuotojas, turintis reikalingas kompetencijas (Savanevičienė ir kt., 2008).

Strateginės individo kompetencijos, pagal Savanevičienę ir kt. (2007):

1. Dalykinė kompetencija – tai darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas.
2. Socialinė kompetencija gali būti apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje.
3. Konceptualioji kompetencija apima sisteminį mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą.

Gardner (2006) išskiria 7 intelekto rūšis:

1. Kalbinis (verbalinis) intelektas. Tai sugebėjimai panaudoti žodžius, atlikti verbalinę analizę, gerai įsisąmoninti sudėtingą verbalinę medžiagą ir suprasti metaforas.
2. Muzikinis intelektas. Tai muzikiniai gabumai.
3. Loginis matematinis intelektas. Tai gebėjimas suvokti ir operuoti simboliais, skaičiais.
4. Erdvinis intelektas. Tai gebėjimas mintyse keisti objektų padėtį erdvėje ir apibūdinti gaunamus pakitimus.
5. Kūniškasis kinestezinis intelektas. Tai beveik tobulas savo kūno suvokimas ir valdymas.
6. Vidinis asmeniškasis intelektas. Tai žinių apie save forma, sugebėjimas valdyti savo jausmus, savo kūno funkcijas.
7. Tarpasmeninis (socialinis) intelektas. Tai sugebėjimas pasinaudoti subtiliomis užuominomis mūsų sudėtingoje socialinėje aplinkoje – bendraujant šeimoje, su draugais ir pan.

Covey (2007) išskiria keturias intelekto ar gebėjimų rūšis:

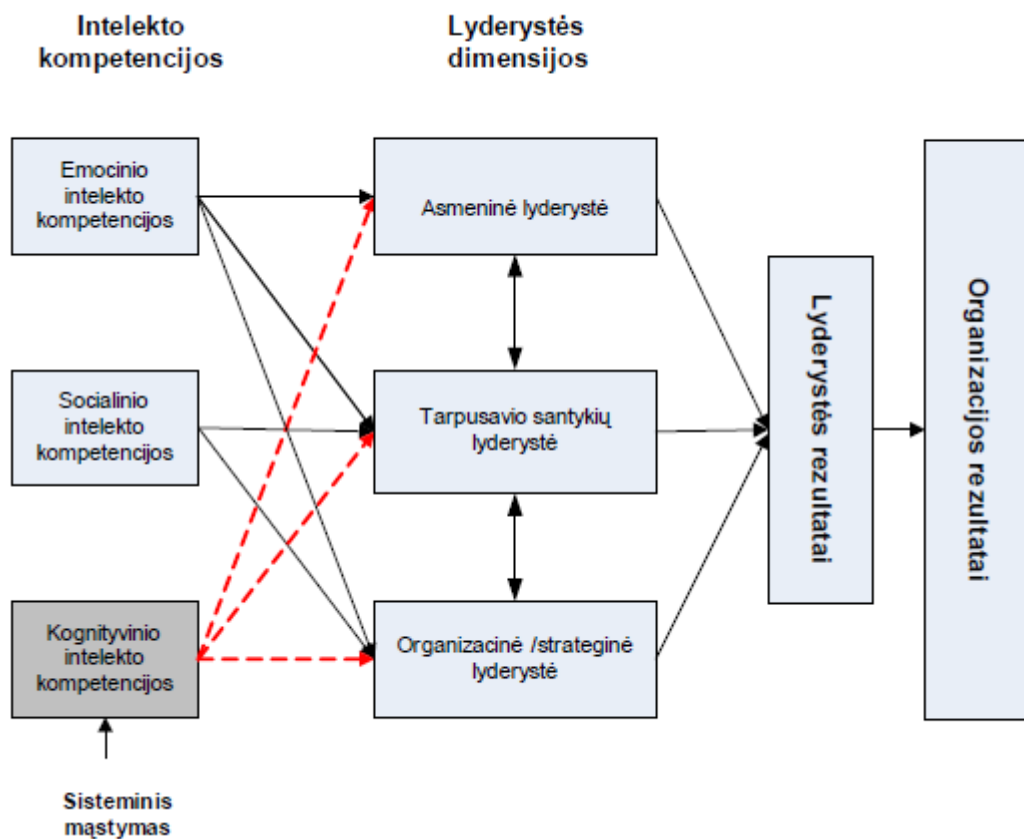
1. Protinis intelektas: gebėjimas analizuoti, samprotauti, abstrakčiai mąstyti, vartoti kalbą, vizualizuoti ir suvokti.
2. Fizinis intelektas: kūno veikla be sąmoningų pastangų.
3. Emocinis intelektas: savivoka, socialinis jautrumas, empatija ir gebėjimas sėkmingai bendrauti su kitais žmonėmis. Tai yra sugebėjimas viską daryti laiku ir tinkamai, drąsa pripažinti savo silpnybes, suvokti ir gerbti skirtumus.
4. Dvasinis intelektas: atspindi žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimą ir ryšį su amžinybe.

Boyatzis (2007) išskiria tris kompetencijų klasterius, kurie nubrėžia takoskyrą tarp vidutiniškai gero vadovo ir išskirtinai gero, tai:

1. Kognityvinio intelekto kompetencijos, tokios kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas, kritinis diagnostinis mąstymas, sugebėjimas diagnozuoti problemą;
2. Emocinio intelekto kompetencijos – tai asmeninė savimonė ir savo kompetencijų vadyba, emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė;

3. Socialinio intelekto kompetencijos – socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir t.t.).

1 paveiksle matyti kokioms lyderystės sritims daro įtaką atitinkamos intelekto kompetencijos, ir kaip tai galiausiai veikia ne tik lyderystės rezultatus, bet ir visos organizacijos rezultatus. Iš paveikslo matyti, kad emocinio intelekto kompetencijos turi įtakos visoms lyderystės dimensijoms, tuo tarpu socialinio intelekto kompetencijos svarbiausios tarpusavio santykių ir organizacinei/strateginei lyderystei. Kognityvinio intelekto kompetencijos išskiriamos, kaip nauja intelekto kompetencijų sudedamoji dalis daranti įtaką tiek asmeninei, tiek tarpusavio santykių, tiek organizacinei lyderystei. Galiausiai visos šios kompetencijos sąlygoja organizacijos narių lyderystės pasireiškimo rezultatus, o nuo to labai priklauso ir visos organizacijos rezultatai.



1 pav. **Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės ir organizacijos rezultatams.**

Šaltinis: Skaržauskienė, 2010.

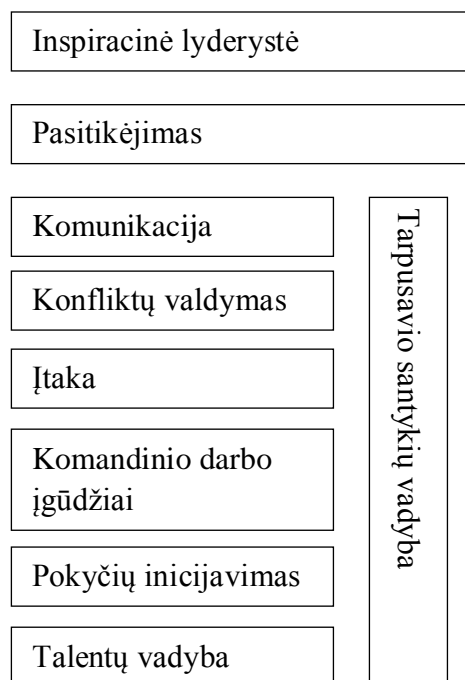
Strateginės individo kompetencijos (žr. 1 lentelę) nubrėžia gaires individo kompetencijai ugdyti siejant tai su karjeros galimybių panaudojimu. Nors šios kompetencijos svarbios visų lygių individams, tačiau jos ypač aktualios vadovams.

1 lentelė: Strateginių individo kompetencijų grupės

<b>Lyderystė</b>	Įkvepianti motyvacija; Iniciatyvumas; Empatija; Savęs pateikimas
<b>Strateginis mąstymas</b>	Vizijos turėjimas; Atvirumas pokyčiams; Inovatyvumas; Sprendimų priėmimas
<b>Kryptingumas</b>	Tikslo siekimas; Procesinė kompetencija; Mokymasis, tobulėjimas; Žinių valdymas
<b>Bendradarbiavimas</b>	Komandinis darbas; Komunikavimas; Konfliktų valdymas

Šaltinis: Savanevičienė ir kt., 2007.

Teoriniame modelyje (žr. 2 pav.) išskirtos socialinių intelekto kompetencijų sudedamosios dalys, kurios svarbios lyderiui vertinant būtent jo socialinius įgūdžius ir tarpusavio santykių vadybą.



2 pav. Socialinių intelekto kompetencijų klasteris

Šaltinis: adaptuota pagal Skaržauskienė, 2010.

Pažinimo įgūdžiai gali padėti „gauti darbą“ kompanijoje, tačiau socialiniai įgūdžiai padeda „augti darbe“, kai jau esi įdarbintas. Išskirtiniam darbo atlikimui emocinis intelektas yra dvigubai svarbesnis nei techniniai ir analitiniai gebėjimai sudėjus. Ir kuo daugiau žmonės pasiekia kompanijoje, tuo emocinis ir socialinis intelektas tampa svarbesnis. (Singh K., 2008)

Išnagrinėjus daugelio užsienio ir Lietuvos autorių nuomonę apie individo kompetencijas, ir jų klasifikavimą pastebimas platus kompetencijų suskirstymo spektras, tačiau kad ir kiek kompetencijų rūšių autoriai išskirtų, visi savo klasifikavimuose įvardina socialines kompetencijas, dar kitaip socialinį intelektą, ar socialinius gebėjimus. Todėl galima daryti išvadą, kad būtent socialinės kompetencijos yra vienos iš kertinių individo gebėjimus atspindinčių kompetencijų, kurios svarbios ne tik individo asmeniniam, bet ir profesiniam tobulėjimui, kuris turi didelę priklausomybę siekiant aukštų veiklos rezultatų.

## 1.2. Svarbiausios vadovo kompetencijos

Kurios asmeninės savybės skatina išsiskiriantį vykdymą ir kokiame laipsnyje? Anot Goleman (1998) paskaičiavimų: techninių gebėjimų, intelekto koeficiento ir emocinio intelekto santykio, kaip puikaus vadovavimo veiksmų, pasitvirtino teiginys, jog emocinis intelektas yra du kartus svarbesnis už kitus gebėjimus visuose darbuose ir darbų lygiuose. Kuo daugiau emocinio intelekto savybių pasireiškia tuo didesnę efektyvumą vadovas pasiekia.

Siekiant nustatyti vertybių svarbą vadovo veiklai, buvo pritaikytas modelis, sureitinguojantis vertybes, kurias pridėjus prie jų pagrindinių kompetencijų ir asmeninių savybių, garantuos reikalingų įgūdžių efektyviam darbui demonstravimą. Tai įgūdžių modelis reikalingas efektyviam darbui ir asmeninei realizacijai (žr. 2 lentelė).

2 lentelė: Įgūdžių modelis

Vertybė	Asmeninės savybės	Veiksmą sąlygojančios savybės
Emocinis intelektas	Asmeninės ir socialinės kompetencijos	Savitvarda
Pasitikėjimas	Pažadų laikymasis	Gali daryti įtaką
Komandinio darbo įgūdžiai	Atsakingumas ir pasitikėjimas	Gali prognozuoti ir vadovauti; Gali motyvuoti kitus
Asmeninė motyvacija	Asmeninis balansas ir stilius	Turi nuojautą verslui
Viltis ir optimizmas	Gyvenimą stimuliuojanti energija	Žino į klientą orientuotą požiūrį, lojalumą, empatiją
Tolerancija	Sprendimo priėmimo žinios ir įgūdžiai	Demonstruoja toleranciją, lankstumą ir atsakomybę

Šaltinis: Borisova L., 2009

Kaip teigia, Covey (2007) moksliniais tyrimais įrodyta, kad ilgainiui emocinis intelektas daro didesnę įtaką sėkmingam bendravimui, tarpusavio santykiams ir gebėjimui vadovauti, nei protinis.

Anot Savanevičienės ir kt. (2007) dalykinė kompetencija yra labai dinamiška dėl sparčiai kintančių technologijų, tačiau ji yra nesunkiai apibrėžiama ir gali būti greičiausiai įgyjama. Socialinė ir konceptualioji kompetencijos yra bendrosios kompetencijos, kurios individui reikalingos, nesvarbu, kokias pareigas jis eina organizacijoje. Paprastai būtent šios kompetencijos tampa strategiškai svarbios verslo pasaulyje, ypač kalbant apie vadovus. Jos leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio.

Nesvarbu, ką daro vadovas – kuria strategijas, telkia komandą bendrai veiklai, - jo sėkmė priklauso nuo to, kaip jis tai daro, todėl pirminės lyderystės pradas yra emocijos. Istorijos ar kultūrų raidoje bet kurios žmonių grupės vadas buvo tas, kuris sugebėjo žmones padrąsinti ir suteikti aiškumo grėsmės ir nežinomybės akivaizdoje, paskatinti juos veikti. Lyderis yra emocinis grupės vadovas. Šiuolaikinėje organizacijoje ši emocinė užduotis taip pat yra viena iš svarbiausių daugelio vadovų funkcijų (Goleman et.al 2007).

Emocinis intelektas, kaip lyderystės gebėjimas arba bruožas, yra svarbus konstruktas. Emocinio intelekto samprata perša svarbią prielaidą: žmonės, jautresni savo emocijoms ir savo emocijų poveikiui kitiems, yra veiksmingesni lyderiai. Kuo daugiau atliekama emocinio intelekto tyrimų, tuo geriau suprantame, kaip emocinis intelektas susijęs su lyderyste (Northouse P.G., 2009). Anot Bradberry (2009) emocinis intelektas yra toks svarbus norint pasiekti sėkmę, kad jis turi net 58 procentus įtakos bet kokio darbo atlikimui.

Vadovams ir lyderiams reikalingas aukštesnis socialinio intelekto laipsnis, nes jie reprezentuoja organizaciją visuomenėje, jie bendrauja su didesniu kiekiu žmonių organizacijoje ir už jos ribų, ir jie nustato darbuotojų moralę (Singh K., 2008). Lyderiai, kurie yra empatiški, geba suprasti savo darbuotojus ir suteikti jiems konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

Taigi išnagrinėjus keletą autorių nuomonę apie kompetencijas, reikalingas sėkmingam vadovo darbui ir lyderystei, kurios daro įtaką ne tik organizacijos ar vadovo rezultatams, bet ir komandinio darbo sėkmei galima daryti išvadą, kad tai yra socialinės/emocinės intelekto kompetencijos. Būtent šios kompetencijos turi įtaką rezultatams ir vadovo, bei komandos veiksmingumui ilgalaikėje perspektyvoje. Kadangi, kaip teigia autoriai, socialinės kompetencijos svarbios ne tik vadovams, bet ir darbuotojams, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, tampa aktualu toliau šias kompetencijas nagrinėti bendrai, neišskiriant svarbių gebėjimų vadovui ir darbuotojui.

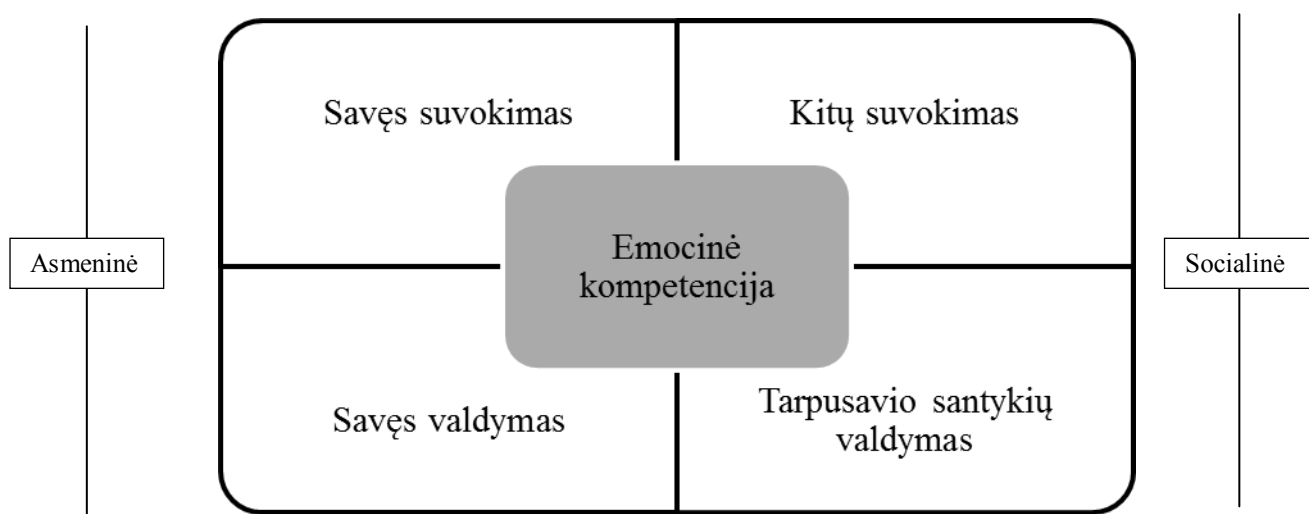
### **1.3. Socialinio intelekto kompetencijų klasifikavimas**

Dauguma autorių nagrinėjančių individo kompetencijas, pirmiausia išskėlė emocinio intelekto sąvoką, socialines kompetencijas naudodami, kaip sudedamąją šio intelekto dalį, ir tik vėlesniame



tyrinėjimų etape autoriai pradėjo šias sąvokas atskirti. Šiuolaikinės literatūros autoriai jau rašo apie emocinio ir socialinio intelekto gebėjimus, kaip apie atskiras nors ir labai susijusias individo kompetencijas. Todėl toliau nagrinėjant bendrąją literatūrą bus dažnai naudojama emocinio intelekto sąvoka, siekiant neiškreipti to meto autorių nuomonės ir teiginių.

Kaip galima spręsti iš pačių žodžių, emocinis intelektas yra susijęs su mūsų emocijomis (jausmų sritis) ir mąstymu (pažinimo sritis) bei jų tarpusavio sąveika. Intelektas reiškia gebėjimą išmokyti informaciją ir ją taikyti gyvenimiškoms užduotims, o emocinis intelektas reiškia mūsų gebėjimą suprasti emocijas ir šį supratimą taikyti gyvenimiškoms užduotims. Emocinį intelektą galima apibūdinti kaip gebėjimą suvokti ir reikšti emocijas, naudoti emocijas mąstymui palengvinti, suprasti ir argumentuoti pasitelkiant emocijas, veiksmingai jas valdyti savyje bei santykiuose su kitais (Mayer et.al. 2000). Starr (2009) emocinį intelektą (arba emocinį brandumą) apibrėžia kaip gebėjimą būti išradingiems, valdyti save, kurti ir sėkmingai derinti tarpusavio santykius. Bėgant laikui emocinis intelektas gana smarkiai lemia gebėjimą kurti sąlygas, kuriose patiriama sėkmė, laimė ir pasitenkinimas. Goleman (2007) emocinį intelektą grindžia vadovo sugebėjimu valdyti save ir santykius su žmonėmis. Vadovai, nukreipiantys pavaldinių emocijas tinkama linkme, sulaukia daugiausiai naudos.



3 pav. **Keturi emocinės kompetencijos elementai pagal D. Goleman**

Šaltinis: J. Starr, 2009

Ketrios sritys emocinės kompetencijos sritys (žr. 3 pav) yra susijusios su dviem pagrindiniais intelekto aspektais: gebėjimu bendrauti su savimi (asmeninė kompetencija) ir gebėjimu bendrauti su kitais (socialinė kompetencija) (Starr, 2009).

Pagal Covey (2007) emocinis intelektas yra savivoka, socialinis jautrumas, empatija ir gebėjimas sėkmingai bendrauti su kitais žmonėmis. Tai yra sugebėjimas viską daryti laiku ir tinkamai, drąsa pripažinti savo silpnybes, suvokti ir gerbti skirtumus. Salovey ir Mayer (1990) apibūdina emocinį intelektą, kaip sugebėjimą kontroliuoti savo ir kitų jausmus ir emocijas, atskirti jas ir panaudoti tą informaciją vadovaujant kitų žmonių veiksams ir mąstymui. Žmonės, kurie yra išlavinę emocinio intelekto įgūdžius supranta ir išreiškia savo pačių emocijas, atpažįsta emocijas kituose, reguliuoja poveikį, ir naudoja nuotaikas, ir emocijas, tam kad motyvuotų prisitaikymo elgesį.

Covey S.R. (2007) pateikia penkias emocinio intelekto dalis:

- Savęs pažinimas – gebėjimas gilinti žinias apie save ir pritaikyti jas tobulėjant arba kompensuojant savo silpnybes;
- Asmeninė motyvacija – vizija, vertybės, tikslai, viltys, troškimai ir entuziazmas;
- Savęs valdymas – gebėjimas valdyti save siekiant vizijos ir tikslų;
- Empatija – gebėjimas suprasti kitų žmonių požiūrį ir jausmus;
- Socialiniai ir bendravimo įgūdžiai – kaip žmonės žiūri į skirtumus, sprendžia problemas, ieško kūrybingų sprendimų ir optimaliai veikia siekdami bendrų tikslų.

Pagal Bar-On (2000) emocinis-socialinis intelektas yra susijusių emocinių ir socialinių kompetencijų, įgūdžių ir kitų gebėjimų pavyzdys, kuris nusako kaip efektyviai mes suprantam ir išreiškiam save, suprantam kitus ir bendraujam su jais, ir susitvardom su kasdieniniais poreikiais (Wesley L.V., 2006).

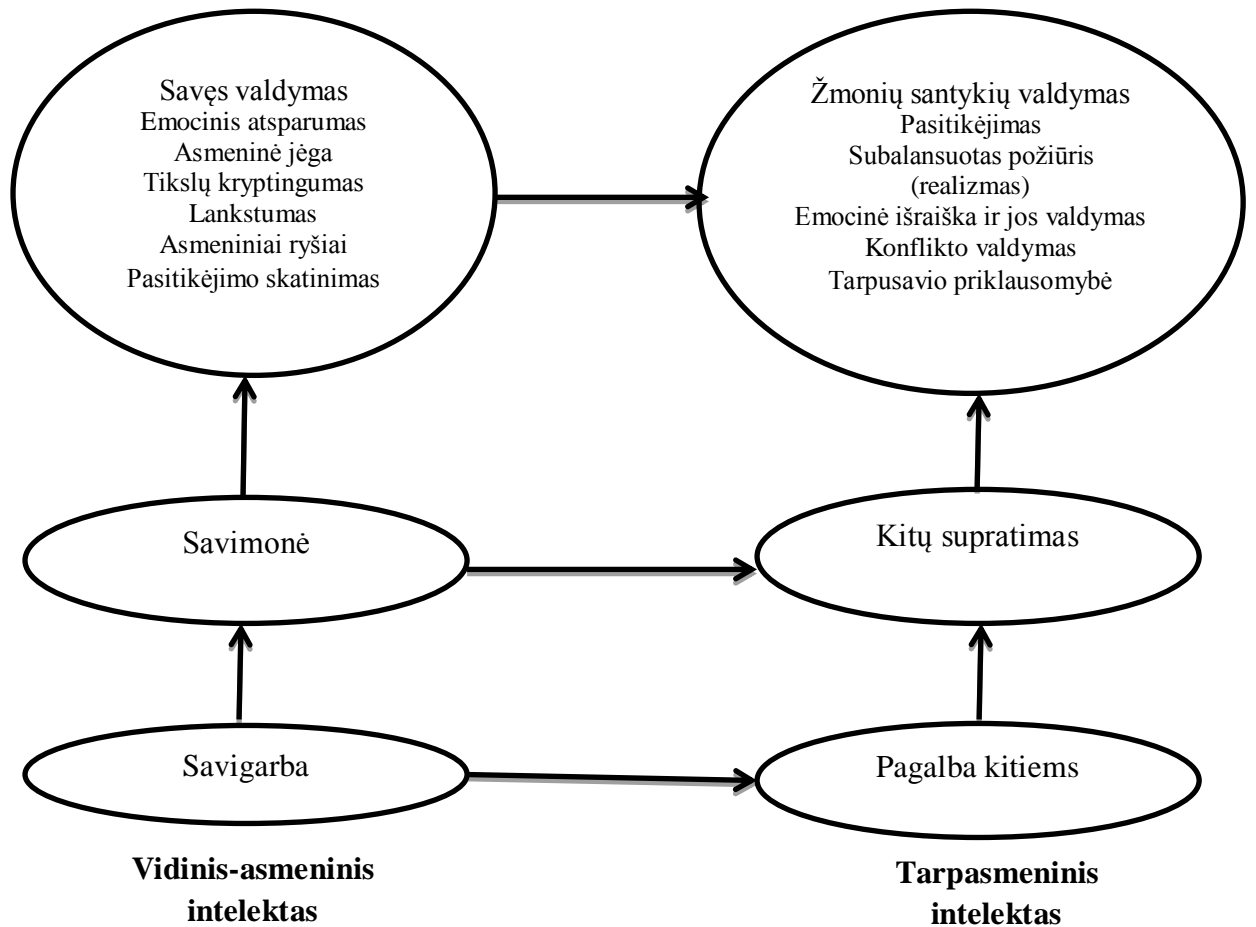
Bar-On emocinio intelekto modelis:

- Bendravimas su savimi: savimeilė, emocinė savimonė, užsispyrimas, nepriklausomybė, savęs pažinimas.
- Bendravimas su kitais: empatija, socialinė atsakomybė, tarpasmeniniai santykiai.
- Prisisitaikymas: tikrovės išbandymas, lankstumas, problemų sprendimas.
- Streso valdymas: streso toleravimas, impulsų kontrolė.
- Bendros nuotaikos komponentai: optimizmas, laimė. (Wesley L.V., 2006)

Howardas Gardneris 1980 metais studijavo daugialypius intelektus ir du emocinio intelekto aspektus pavadino:

- Vidiniu-asmeniniu intelektu - tai sugebėjimas suprasti savo pačių vidinį pasaulį ir tenkinti jo poreikius.
- Tarpasmeniniu intelektu - tai sugebėjimas suprasti kitus žmones, jų santykius bei tenkinti jų poreikius.

4 paveikslas rodo, kaip šie du intelekto tipai yra susiję su emociniu intelektu.



4 pav. **Kaip vidinis ir tarpasmeninis intelektai siejasi su emociniu intelektu**

Šaltinis: Neale S. et.al, 2010.

Pasak Neale et.al (2010) jei nori, kad tau sektųsi, reikia suprasti, kontroliuoti ir valdyti savo jausmus bei numatyti ir suprasti kitų žmonių emocijas. Taigi emocinis intelektas turi du intelekto suvokimus:

- Savęs, savo tikslų, ketinimų, reakcijų ir elgesio supratimas;
- Kitų žmonių ir jų jausmų supratimas.

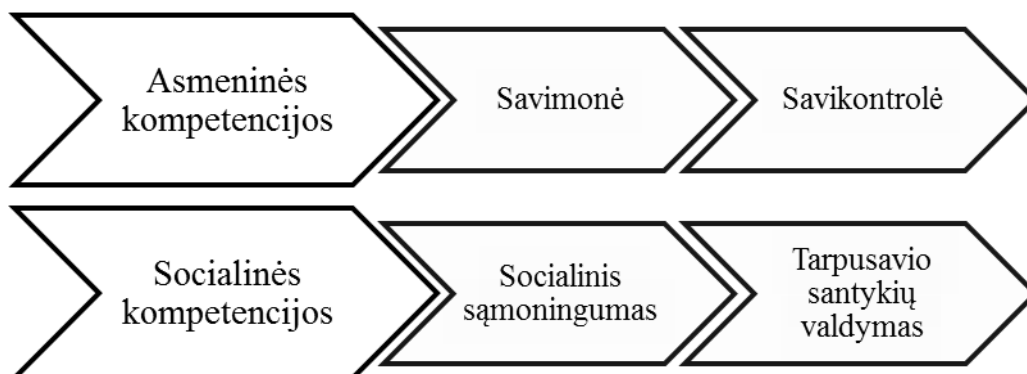
Pasak Borisovos (2009) emocinio intelekto įgyjimas leidžia sugrupuoti įgūdžius į šešias grupes:

- Savo paties emocijų supratimas – savimonė, savo jausmų kontroliavimas;
- Emocijų vadyba – emocijų kontroliavimas, emocijų nukreipimas į teigiamas emocijas taip dažnai kaip įmanoma.
- Asmeninė motyvacija – šis įgūdis leidžia pasiekti efektyvumą kiekviename siekyje, naujovėje.

- Kitų emocijų atpažinimas – empatija, pagrindinis žmogaus įgūdis, kuris yra svarbus ir prekyboje, ir vadyboje.
- Santykių valdymas – įgūdis kuris garantuoja populiarumą, lyderystę ir efektyvumą tarpasmeniniuose santykiuose.
- Emocijų transformacija – įgūdis skirtas spręsti asmeninius ir aplinkos pokyčius; apibrėžti prieštarigus jausmus ir transformuoti juos (pvz: neviltį į viltį, vienatvę į bendravimą, melą į pasitikėjimą ir t.t.)

Šių įgūdžių įgijimas leistų vadovams ugdyti save kaip emociškai intelektualius lyderius ir pirmauti prieš jų mažiau emociškai intelektualius bendraamžius, vertinant profesinius įgūdžius ir efektyvumą. Nors techniniai įgūdžiai ir žinios yra neabejotinai svarbūs, emocinis intelektas yra dvigubai svarbesnis intelekto ir patirties sėkmei.

5 pav. parodytas emocinio intelekto kompetencijų ir joms priklausančių įgūdžių klasifikavimas pagal Bradberry (2009), kuris išskiria dvi pagrindines kompetencijas: asmeninės ir socialinės kompetencijos.



5 pav. 4 įgūdžiai, kurie sudaro emocinį intelektą

Šaltinis: Bradberry T. et.al., 2009.

Egzistuoja trys pagrindiniai emocinio intelekto modeliai. Pirmas, pagal P. Salovey ir J. Mayer, kurie emocinį intelektą suvokia, kaip gryno intelekto formą, kas reiškia, jog emocinis intelektas yra pažinimo gebėjimas. Antrasis modelis pagal R. Bar-On žvelgia į emocinį intelektą, kaip į mišrų intelektą, susidedantį iš pažinimo gebėjimų ir asmenybės aspektų. Šis modelis akcentuoja, kaip pažinimo ir asmenybiniai faktoriai daro įtaką bendrai gerovei. Trečias modelis pagal D. Goleman, taip pat perteikia emocinį intelektą kaip mišrų intelektą, susidedantį iš pažinimo gebėjimų ir asmenybės aspektų. Tačiau, kitaip nei R. Bar-On modelis, Golemano modelis akcentuoja tai, kaip pažinimo ir asmeniniai faktoriai lemia darbo atlikimo sėkmę (Stys Y., Brown S. L., 2004).

Toliau detaliai nagrinėjamos pagrindinės socialinių kompetencijų sąvokos, jų reikšmė vadovui, darbuotojams ir jų komandos sąveikai. Goleman (2006) atskyrė socialinį intelektą nuo emocinio ir tvirtino, jog „socialinis intelektas yra nervų schemos smegenyse dalis, ta pati kuri padeda sukurti ir atkurti prisiminimus, priimti sprendimus, spręsti problemas, ir įvertinti situaciją“ (Sampson S., Elrod C., 2009, 19 p.). Įgūdžiai priskiriami socialinėms kompetencijoms padeda padidinti darbo kokybę, efektyvumą ir situacijos valdymą. Atlikti tyrimai rodo, kad būtent šios kompetencijos yra ypatingai svarbios vadovams.

Starr (2009) kitų suvokimą sieja su gebėjimu stebėti kitus žmones ir įvertinti, kas su jais dedasi. Tam reikia gebėti suprasti kitų žmonių emocijas būsenas ir šią informaciją tinkamai apdoroti. Ši kompetencija susijusi su gebėjimu jausti *empatiją*. Tam, kad pajustumė empatiją kitam žmogui ir pripažintume jo jausmus, pirmiausia reikia stebėti jo jausmus. Goleman (2007) empatiją apibūdina kaip gebėjimą pajusti kitų žmonių emocijas, pažvelgti į situaciją iš šalies ir aktyviai domėtis kitų rūpesčiais. Anot jo, empatija yra būtina emocijų intelektu grindžiamai lyderystei, tačiau ne mažiau svarbesnis yra lyderio gebėjimas įkvėpti kitus. Darna priklauso nuo vadovo gebėjimo įtikinti savo reiškiamų emocijų, pagrįstų vertybėmis, tikrumu. Emociškai išprusę vadovai aiškiai pateikia sukurta viziją, sukeliančią optimizmą, ryžtą, bendrumo jausmą, ir taip skatina darbuotojus jos siekti bei suteikia daug vilčių. Pozityviai vizijai pasklidus grupėje, jos nariai energingai siekia bendro tikslo. Cherniss C. (2010) teigia, kad empatija priklauso nuo gebėjimo tinkamai suprasti, kaip kiti jaučiasi. Singh K. (2008) teigia, kad lyderiai, kurie yra empatiški, geba suprasti savo darbuotojus ir suteikti jiems konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

*Komunikacijos kompetencija*, tai gebėjimas pristatyti save, peržengti savo kompetencijos ribas, pateikti konstruktyvią nuomonę, mokėjimas įtaigiai ir atidžiai klausyti (Leonienė B., 2008). Goleman (2007) šią kompetenciją vadina įkvepiančia lyderyste, tai yra gebėjimu vadovauti ir skatinti įtikinant, kad tikslas yra pasiekiamas. Taip pat, papildo ją gebėjimu suprasti ir patenkinti darbuotojų, klientų ar užsakovų poreikius.

*Itaka* – gebėjimas taikyti įvairius įtikinimo būdus (Goleman et.al., 2007). Gebėjimas atitinkamai prisitaikyti kiekvienoje situacijoje siekiant sukelti tam tikrą kitų reakciją. Įtakojimo įgūdžių naudojimas: statuso demonstravimas, sąjungų sudarymas, paskatinimas ir žinojimas ką ir kada informuoti (Ferris et al., 2005). Žmogus turintis šią savybę yra atkaklus ir ekstravertas, diplomatiškai išreiškiantis savo supratimą ir jausmus (Schweizer, 2006).

*Pokyčių skatinimas* – naujos krypties inicijavimas, valdymas ir vadovavimas jai (Goleman et.al., 2007). Pokyčių toleravimo kompetencija, tai gebėjimas suvokti pokyčių svarbą, mokėjimas priimti naujus iššūkius ir pasikeisti, įvertinant konkrečios situacijos specifiką (Leonienė B., 2008).

Socialinis nuovokumas yra vienas iš socialinio intelekto sudedamųjų dalių, dar kitaip vadinamas, *kitų emocijų suvokimu*, ir tai yra susiję su socialiniu įžvalgumu, supratimu ar empatija, ir gali būti apibūdintas, kaip grupės narių motyvų, poreikių ir ketinimų supratimas, ir grupės narių tarpusavio santykių supratimas (Driskell J. E. et al., 2006). Du susiję socialinių kompetencijų veiksniai: socialinis nuovokumas (gebėjimas atpažinti kitų verbalinių ir neverbalių elgesį) ir socialinis įžvalgumas (gebėjimas gerai suprasti ir interpretuoti kitų elgesį socialiniame kontekste) (Driskell J. E. et al., 2006).

Taigi išnagrinėjus mokslinę literatūrą emocinio intelekto kompetencijų tematika galima išskirti, kurios kompetencijos yra svarbiausios vadovo ir komandos narių darbui, bei komandinei veiklai organizacijoje, tai yra socialinės kompetencijos. Analizuojat bendrąjį emocinį intelektą, kur yra išskiriamos socialinės kompetencijos, jos yra klasifikuojamos įvairiai, todėl apibendrinant išskiriamos pagrindinės, socialinio intelekto kompetencijos, kurios ir bus toliau nagrinėjamos:

- Empatija;
- Įtaka ir pokyčių inicijavimas;
- Komunikacija;
- Konfliktų valdymas;
- Pasitikėjimas;
- Kitų emocijų suvokimas;
- Kitų emocijų valdymas;
- Lankstumas ir tolerancija.

#### **1.4. Socialinių kompetencijų ir komandinio darbo sąveikos tyrimų apžvalga**

Per paskutinį dešimtmetį buvo ištirta apie 500.000 žmonių, siekiant išnagrinėti kokį vaidmenį emocijos vaidina kasdieniniame gyvenime. Buvo išsiaiškinta, kaip žmonės save mato ir kaip juos mato kiti, ir ištirta kaip skirtingi pasirinkimai veikia asmeninę ir profesinę sėkmę. Tikrai 36 procentai tirtų žmonių geba tiksliai nustatyti savo kylančias emocijas. Tai reiškia, kad du trečdaliai gyventojų yra tiesiog valdomi emocijų ir dar neturi įgūdžių, kad galėtų atpažinti jas ir panaudoti savo naudai (Bradberry T. et.al. 2009). Tai dar labiau aktualizuoja tyrimo svarbumą, nes gebėjimas atpažinti ir mokėjimas valdyti savo emocijas tampa vienu iš išskirtinių darbuotojų, vadovų ar komandos pranašumų.

Devintojo dešimtmečio pabaigoje atliktas strateginių verslo pokyčių tyrimas parodė, kad ryšys tarp kompetencijos bei profesionalumo lygio ir verslo produktyvumo yra labai glaudus: ištyrus 292 organizacijas paaiškėjo, kad nuo 75 iki 85 procentų efektyviai veikiančių organizacijų taiko kokį nors kompetencijų modelį. Mokslininkų M. Heffernano ir P. Floodo atliktas tyrimas

parodė, kad organizacijoms, savo veikloje pritaikiusioms kompetencijos struktūras, būdingas didesnis našumas (Skaržauskienė A., Paražinskaitė G., 2010).

Skaržauskienės (2010) atliktas intelekto kompetencijų įtakos lyderystė rezultatams tyrimas parodė, kad teigiamą poveikį tarpusavio santykių lyderystės rezultatams daro daugiausia emocinio ir socialinio intelekto kompetencijos. Tyrimas identifikavo, kokios Lietuvos vadovų kompetencijos prognozuoja aukštesnius lyderystės rezultatus.

Teorija teigia, kad emocinis intelektas yra efektyvus valdymo įrankis moderniems vadovams. Vadovų socialinio intelekto įgūdžiai tiesiogiai įtakoja jo pavaldumą ir suteikia lyderiui papildomą įtaką priimant sprendimą. Emocinio intelekto įgūdžiai padeda vadovui atpažinti ir manipuliuoti emocines situacijas jo komandoje. Tokiu būdu jis naudojasi savo emocinio intelekto įgūdžių pranašumu ir sugeba padidinti savo pavaldinių pasitenkinimą, kuris savo ruožtu leidžia eiti norima kryptimi, veiksmis ir pasiekti rezultatus (Goleman D., 2007). Chernis ir Goleman (2001) teigia, kad kuo aukštesnė užimama pozicija organizacijoje, tuo svarbesnis yra emocinis intelektas, net 85 procentai kompetencijų, kurių reikalauja vadovaujančios pozicijos, yra susijusios su emociniu intelektu.

A. Skaržauskienė ir G. Paražinskaitė (2010) atliko Lietuvos vadovų intelekto kompetencijų raiškos tyrimą, kuriame buvo aiškinamasi kokios kompetencijos būdingos Lietuvos vadovams. Išanalizavus intelekto kompetencijų raišką paaiškėjo, kad Lietuvos vadovai pasižymi stipriausia emocinio ir socialinio intelekto raiška.

Pastaruosius penkerius dešimtmečius atlikti tyrimai įrodė grupės priimtų sprendimų pranašumą, palyginti net su pačių gabiausių jos narių sprendimais. Pasitaiko tik viena šios taisyklės išimtis. Kai grupei trūksta darnos arba jos nariai nesugeba tinkamai bendradarbiauti, tai turi įtakos sprendimų kokybei ir jų priėmimo greičiui. Kembridžo universitete atlikti tyrimai parodė, kad net talentingiausių asmenybių grupės priims netinkamus sprendimus, jeigu grupė dėl nereikšmingų ginčų, asmenybių konkurencijos ar kovos dėl valdžios suskils. Tyrinėdamos grupes, S. Wheelan ir F. Johnston nustatė, kad labai dažnai emociškai intelektualus grupės narys (ne tik lyderis) sugeba atskleisti opias problemas ir taip sustiprinti grupės savimonę. (Goleman D., 2007).

Organizacijos rezultatų vykdymas priklauso nuo darbuotojų darbo efektyvumo, todėl yra labai svarbu suprasti darbuotojų pasitenkinimo darbu priežastis. Iki šiol atliekami tyrimai didelį dėmesį skyrė vadovo, kaip lyderio, socialiam intelektui ir jo svarbai, kalbant apie komandos narių veiksmingumą. Todėl pastebimas dvipusių analizių tarp vadovo socialinio intelekto ir jo vadovaujamos komandos narių socialinio intelekto tyrimų, vertinant jų įtaką komandos efektyvumui trūkumas.

## 2. KOMANDINIO DARBO REIKŠMĖ

### 2.1. Komanda – efektyviai veikianti grupė

Komandos ir grupės sąvokos plačiai aptariamoms bei lyginamos, kalbant apie žmogiškuosius išteklius bei jų efektyvų panaudojimą. Anot Savanevičienės ir Šilingienės (2005), kiekvienas žmogus priklauso įvairioms grupėms tam, kad patenkintų savo poreikius: dalyvavimo, kontrolės ir meilės. Tačiau ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti (Tamošiūnas, 1999). Komanda, jo nuomone, yra tokia efektyvi grupinė veikla, kai yra sugebama susitelkti panaudojant visos grupės bei kiekvieno jos nario gebėjimus organizacijos tikslų siekimui.

„Grupė tai mažiausiai keli asmenys, kuriems būdingos bendros socialinės normos, vertybės ar įsitikinimai ir kurie turi tiksliai nustatytus tarpusavio ryšius bei priklausomą elgseną“ (Bagdanavičius J. ir kt., 2006).

Tuo tarpu, komandą Bagdanavičius (2006) apibūdina, kaip grupę, pasiekusią aukštesnę pakopą, pasižyminčią tarpusavio priklausomybę ir vyraujančiais tikslais. Luis et al. (2005) teigimu į komandą suburti žmonės privalo turėti papildančių gebėjimų, kurie padeda pasiekti bendrus tikslus, už kuriuos kiekvienas yra atsakingi. Panaši ir Merkio (2004) nuomonė, kad tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai – tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą.

Smilga ir Bosas (1999) komandą, taip pat suvokia kaip efektyviai dirbančią grupę, bet dar įvardina kitą svarbų aspektą – integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio normos sąlygojančios bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Tokią pat nuomonę aprašo ir Bagdanavičius (2006), teigdamas, kad komanda skiriasi nuo grupės pagal tarpusavio priklausomybės stiprumą, tikslų pobūdį, bendravimą, konfliktų traktavimą ir atsakomybės pobūdį.

Apibendrinant galima teigti, kad visos komandos yra grupės, tačiau ne visos grupės – komandos (Vijeikis, Vijeikienė, 2000). Visgi iš kiekvienos suburtos grupės gali išsivystyti gabi ir norinti dirbti grupė, kurią galima vadinti komanda.

Siekiant efektyviai valdyti organizaciją, būtina suprasti organizacijos socialinę struktūrą ir įvairių grupių ypatumus. Organizacijoje gali būti įvairios grupės:

- *sąlyginės* (vienijasi pagal atitinkamą požiūrį ir neturi tiesioginių tarpasmeninių santykių) ir *realios* (skiriasi pagal dydį, paskirtį, nariai susiję tarpusavyje objektyviais tarpusavio santykiais ir supranta priklausomybę šiai grupei);
- *didelės ir mažos*;



- *formalios* (žinomas narių skaičius, griežta hierarchija ir struktūra) ir *neformalios* (paremtos bendrais interesais, įtaka elgesiui stipri, asmeninio bendravimo laipsnis gana didelis);
- *pirminės* (reiškiasi asmeninė įtaka, dažni asmeniniai kontaktai) ir *antrinės* (individai jungiasi pagal tam tikrus požymius, ribotas tarpusavio kontaktų skaičius). (Bagdanavičius J. ir kiti, 2006)

Raižienės ir Endriulaitienės (2008) nuomone, kol kas organizacijose žmonės dažniau yra sujungti į darbo grupes nei komandas. Komandos sukūrimas nėra nei lengvas, nei trumpalaikis procesas (Masiulis, Sudnickas, 2008), taigi įgyvendinti sąlygas reikalingas komandos suformavimui kartais yra sudėtinga ir kai kuriems darbams atlikti visiškai užtenka ir individualios arba grupinės veiklos.

## 2.2. Komandų formavimosi stadijos ir tipai

Atskiriant grupę nuo komandos minėtas teiginys, kad ne visos grupės yra komandos, bet visos komandos yra grupės, leidžia suprasti, kad tam, jog kartu dirbančius žmones paversti komanda, reikia pereiti tam tikrus vystymosi etapus. Literatūroje yra išskiriami 4 pagrindiniai raidos etapai (Raižienė ir Endriulaitienė, 2008; Masiulis ir Sudnickas, 2008; West, 2011; kt.):

- 1. Formavimasis.** Šioje stadijoje žmonės apsibranta ir susipažįsta. Jaučiamas jaudulys ir baimė, nes nariai vienas kitą tyrinėja ir vertina, taip pat stengiasi padaryti kuo geresnį įspūdį vienas kitam ir taip neparodyti, kad iš tiesų nerimauja, ar pritaps grupėje bei kokį vaidmenį joje užims. Daugiausia užduodami klausimai apie komandos taisykles ir tvarkas bei turimus išteklius, ypač apie kitų narių kvalifikaciją ir ankstesnius jų darbus, kurie susiję su dabartine komandos užduotimi. Kol kas komanda mažai dėmesio skiria pagrindinio tikslo įgyvendinimui, tačiau tai yra savaime suprantamas ir natūralus dalykas. Svarbiausia šiame etape aiškiai suformuoti uždavinius ir gauti pritarimą jiems.
- 2. Audra (sumaištis).** Šiame etape visi nariai jau turi supratimą apie tai, kaip turi vykti procesas, tačiau neretai pasitaiko, kad gautos užduotys skiriasi nuo jų įsivaizduotų. Taigi šis etapas tampa pačiu sunkiausiu ir pavojingiausiu. Nariai maištauja, piktinasi, patiria daug neigiamų emocijų, nes nepasitiki lyderiu, abejoja jo įgaliojimais ir kompetencijomis, taip pat nėra tikri dėl užduoties vertingumo ir įgyvendinimo galimybių. Audros stadijoje atsiskleidžia žmonių trūkumai ir pranašumai, išsiskiria lyderiai bei formuojasi vidinės grupuotės. Svarbiausi aspektas – suformuojami realesni tikslai.
- 3. Normalizavimas.** Šiame etape padidėja kolektyvo potencialas, išryškėja lyderiai, o apie juos buriasi grupės. Atsiranda visiems priimtinos normos, taisyklės ir tradicijos, todėl sumažėja

įtampa, komandos nariai sėkmingiau tvarkosi su savo skirtingomis nuomonėmis ir daugiau dėmesio skiria pagrindinio tikslo siekimui.

- 4. Veikla.** Čia prasideda efektyvus darbas, nes komandos narių energija nukreipiama bendros užduoties vykdymui. Visi gerai pažįsta vieni kitus ir supranta iš pusės žodžio, gerai išmano veiklos procesą, pasirenka tinkamiausius vaidmenis, jaučiasi patogiai. Lyderis gali daugiau atsakomybės perduoti komandai ir kištis į jos veiklą tik reguliariai susipažindamas su rezultatais ir užtikrindamas, jog komanda yra efektyvi ir reaguojanti į aplinką.

Kai kuriuose šaltiniuose papildomai išskiriamas penktas komandos formavimo etapas, kuris būdingas laikinai veikiančioms komandoms – **išformavimas**. Šioje stadijoje, anot Masiulio ir Sudnicko (2008), apibendrinami rezultatai bei pasidžiaugiama pasiekimais. Užmegzti asmeniniai ryšiai išlieka ir po komandos išsiskyrimo.

Tamošiūnas (1999) išskyrė kitus komandos raidos etapus: kūrimosi bei orientavimosi, kovos už būvį, susiderinimo ir brandos. Autorius teigia, kad ketvirto lygmens pakopą pasiekusią grupę jau galima vadinti komanda – darnia ir darbinga žmonių grupe.

Zabielavičienės (2008) teigimu, kiekvienu komandos formavimosi etapu reikalavimai darbuotojams bei vadovavimas jiems turi būti skirtingi, todėl, sprendžiant komandos darbe kilusias problemas, būtina žinoti, kuriuo etapu komanda yra konkrečiu momentu, ir numatyti, kaip ji pagal tikimybę formuosis.

Daugelis autorių savo darbuose nagrinėdami komandas ir grupes skirsto jas į:

- **Formalias** (jos yra pastovios, dirba vienodą darbą) **ir neformalias** (dirba neoficialiai, susiburia tik iškilus specialioms poreikiams) (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Kasiulis ir Barvydienė, 2001; Stoner et al., 1999; Heller, 2000).
- **Problemų sprendimo komandos** yra sudarytos iš 5-12 savanorių, kurie atstovauja įvairiems organizacijų padaliniais ir susirenka 1-2 kartus per savaitę aptarti darbo kokybės, efektyvumo ir darbo sąlygų tobulinimo klausimų (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Scholtes et al., 2003).
- **Tarpfunkcinės (specialios) komandos** koordinuoja atskiras organizacijos funkcijas (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).
- **Savivaldžios komandos** anot Scholtes et al. (2003) pirmiausia yra skirtos pagerinti kokybę ir produktyvumą įmonėje bei sumažinti kintamuosius kaštus. Tokios komandos dažniausiai kuriamos tiesioginio darbo su klientais padaliniuose, nes tuomet jos gali dirbti lanksčiau ir lengviau prisitaikyti prie klientų norų ir poreikių, kas sąlygoja didesnę klientų patenkinimą.

- **Virtualios komandos**, kurios yra panašios į problemų sprendimo, tačiau gali dirbti nepriklausomai nuo darbuotojo esamos vietos, nes visi nariai yra sujungti tarpusavyje panaudojant interaktyvias technologijas (Robbins, 2003).

Dessler (2001) išskyrė dar du papildomus komandų tipus: **pusiau savivaldos ir patariamąsias**. Jo teigimu, pusiau savivaldos komandos gali turėti savo sukomplektuotus tikslus, stengtis spręsti problemas, įtakoti kasdieninius valdymo sprendimus. Patariamosiomis komandos dažniausiai vadinamos laikinos komandos, kurios egzistuoja dirbant su specialiomis užduotimis, tokiomis kaip kainų mažinimas arba produkcijos didinimas.

Hackman (2002) komandas skirsto pagal sprendimų priėmimo ir valdymo lygmenį:

1. Valdžia vadovo rankose: aiškiai atskirtos dvi funkcijos: vadovas vadovauja, darbuotojai dirba. Nariai atsakingi tik už savo užduoties atlikimą, o vadovas atlieka kontrolės ir planavimo darbus;
2. Nariai patys yra atsakingi už kokybišką užduoties atlikimą ir patys kuria jos įvykdymo strategijas. Pavyzdžiui, klientų aptarnavimo komanda, kurios tikslas yra greitai ir efektyviai apdoroti klientų užklausas (darbuotojai patys pasirenka veiklos būdą, o vadovas reikalauja tik rezultato laiku).
3. Trečio tipo komandos gali pačios priimti sprendimus dėl komandos kūrimo ar jos konteksto organizacijoje. Vadovai suteikia tik gaires, tačiau visą atsakomybę už komandos veiklą perduoda komandos nariams;
4. Visiškai savivaldžios komandos pačios sukuria sau tikslus, priemones ir įgyvendina užduotį. Tokios komandos pavyzdys yra korporacinė direktorių valdyba ar darbuotojų sąjunga.

Antro ir trečio tipo komandos yra populiariausios visuomenėje: tiek versle, tiek valstybinėse ar ne pelno siekiančiose organizacijose, nes visiškas vadovo valdymas kainuoja daug laiko, o ir darbo rezultatai neretai būna geresni, perdavus bent dalį atsakomybės jos atlikėjui (Hackman, 2002).

Galima daryti išvadą, kad pagal dabartinius nuolatinius pokyčius versle ir viešajame sektoriuje, vis rečiau yra naudojamos konservatyvaus stiliaus komandos, t.y. tokios, kurioms pačioms yra duodama mažai erdvės veiklai, sprendimų priėmimui ir jų įgyvendinimui. Labiausiai vertingos yra tokios komandos, kurios savarankiškai ir kūrybiškai koordinuoja savo veiklą ir bando surasti bei padaryti daugiau nei iš jų tikimasi.

### **2.3. Komandos efektyvumą sąlygojantys aspektai**

Tyrimai rodo, kad priklausymas ir darbas grupėje gali sustiprinti esminius efektyvumo ir pasitikėjimo požymius. Taip pat, lyginant su tradiciniu darbo organizavimu, komandos veikla

paremtas darbas yra susijęs su augančia asmenine atsakomybe siekiant sėkmės, sumažinta asmenine atsakomybe dėl nesėkmių ir aukštesniu tiek individo savęs, tiek grupės darbo vertinimu. (Allen N.J., Hecht T. D., 2004)

Mokslininkai nustatė esmines komandos funkcijas, kurias privalo įgyvendinti efektyvi komanda, tai tokios veiklos, kaip: *komandos valdymas* (pvz.: užduočių atlikimo vadovavimas ir koordinavimas), *tarpasmeniniai santykiai* (pvz.: konfliktų sprendimas ir socialinių santykių išlaikymas), ir *prisitaikymas* (pvz.: pagalbos arba paramos elgesys). Tačiau labai tikėtina, kad skirtingi komandos narių asmenybių bruožai gali turėti skirtingą įtaką šioms funkcijoms, kas sudaro pagrindą komandos efektyvumui. Remiantis sisteminiu komandos efektyvumo funkcijų klasifikavimu, kuris buvo sukurtas pagal žmogaus elgesio struktūrą, išskiriamos tokios dažniausiai pasitaikančios komandos funkcijos veikiančios komandos efektyvumą: *orientacijos funkcijos* (pvz.: informacijos apsikeitimas), *koordinavimo funkcijos* (pvz.: veiklų koordinavimo ir sekų nustatymas), *kontroliavimo funkcijos* (pvz.: elgesio stebėjimas ir klaidų taisymas), ir *motyvacijos funkcijos* (pvz.: nustatytų normų laikymasis, konfliktų sprendimas). (Driskell J. E. et al., 2006)

Cannon-Bowers et.al. (1995) komandos funkcijas suskirstė į aštuonis pagrindinius aspektus (žr. 3 lentelė). Anot autorių, išvardinti komandos aspektai yra būtina sąlyga efektyviai komandos veiklai įvairiose komandose ir skirtingų tipų užduotyse. Taip pat, komandos nariai, kurie turi išvardintas papildomas kompetencijas bus efektyvesni atitinkamose situacijose, nei tiek, kurie tų kompetencijų neturės. (Driskell J. E. et al., 2006)

Jong de Ad et. al. (2006) teigia, kad komandos veiksmingumas gali būti reikšmingai atskiriamas nuo žmogaus efektyvumo. Žmogaus efektyvumo sąvoka nurodo individo gebėjimą sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį, o komandos veiksmingumas nusako darbuotojų bendrą įsitikinimą, kad komanda gali atlikti tam tikrą užduotį sėkmingai. Komandos veiksmingumas, taip pat yra atskiriamas nuo komandos potencialo, kuris nusako komandos įsitikinimą, jog bet kokia užduotis gali būti atlikta sėkmingai. Todėl, darbuotojas, kuris sėkmingai įgyvendina tam tikras užduotis, bet priklauso nesėkmingai komandai, gali turėti aukštą efektyvumo laipsnį.

Vienas iš efektyvias komandas atskiriančių bruožų yra individų gebėjimas efektyviai dirbti su kitais. Individai dirbantys komandose turi ugdyti tarpasmeninio bendravimo įgūdžius, ypatingai gebėjimą bendrauti su kitais, išklausti kitus, daryti įtaką kitiems ir kitas socialines kompetencijas, įskaitant socialinį nuovokumą, koordinavimo, įtikinėjimo, derybų, mokymo ir pagalbos kitiems įgūdžius (Morgeson F.P. et.al., 2005). Stevens ir Champion (1994) suformavo konceptualųjį modelį, kuris teigia, kad tarpasmeninių santykių ir asmeninio vadovavimo žinios, įgūdžiai ir gebėjimai yra būtini efektyviai komandos veiklai.

**3 lentelė: Komandos efektyvumo aspektai**

<b>Aspektas</b>	<b>Apibūdinimas</b>	<b>Papildomos kompetencijos</b>
<b>Prisitaikymas</b>	Siekiant pritaikyti strategijas komandos nariai informaciją susijusią su užduotimi naudojami lankstumu, palaikančiu elgesiu ir resursų perskirstymu.	Lankstumas Palaikantis elgesys Pagalbos suteikimas
<b>Bendras situacijos suvokimas</b>	Komandos nariai dalinasi žiniomis apie komandos vidinę ir išorinę aplinkas.	Bendras požiūris Komandos sąmoningumas
<b>Darbo kontroliavimas ir grįžtamasis ryšys</b>	Komandos nariai duoda, ieško ir gauna grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą.	Elgesio kontroliavimas Atgalinio ryšio davimas Klaidų ištaisymas
<b>Komandos valdymas</b>	Komandos nariai deleguoja ir koordinuoja užduoties atlikimą, paskirsto užduotis, planuoja ir organizuoja, ir motyvuoja kitus komandos narius.	Išteklių valdymas Motyvacija Planavimas ir tikslo siekimas
<b>Tarpasmeniniai santykiai</b>	Komandos nariai gerai valdo tarpusavio santykius spręsdami konfliktus, bendradarbiaudami ir kurdami moralę.	Konfliktų sprendimas Bendradarbiavimas Moralės kūrimas
<b>Koordinavimas</b>	Komandos nariai taip organizuoja komandos resursus, veiklas ir atsakomybes, kad būtų užtikrintas savalaikis užduočių atlikimas.	Užduočių organizavimas Atsakomybių koordinavimas Laiko paskirstymas
<b>Bendravimas</b>	Komandos nariai efektyviai apsiukeičia informacija.	Informacijos paieška ar užklausa Informacijos suteikimas Pripažinimas ir patvirtinimas
<b>Sprendimų priėmimas</b>	Komandos nariai pritaiko ar kaupia informaciją, identifikuoja alternatyvas, parenka sprendimus ir įvertina pasekmes.	Vertinimas Analizė Problemų sprendimas

Šaltinis: Driskell J. E. et al., 2006

Allen N.J., Hecht T. D. (2004) teigia, kad darbas komandoje naudingas ir pačiam žmogui, nes gali padėti patenkinti įvairius socialinius žmogaus poreikius. Darbo aplinka, bendra veikla ir tikslai, kurie jungia komandos narius, gali patenkinti prasmės ir bendrumo poreikius. Tai ypač svarbu didelėse organizacijose, kur nesant komandoms darbuotojai gali beveik nejausti socialinio ryšio su bendradarbiais.

Efektyviai dirbančiose komandose darbuotojai pagarbiai klausosi ir klausinėja kitų, palaiko vienas kitą ir padeda, nesutarimus sprendžia atvirai ir su humoru. Kai darbuotojai žino pagrindines vertybes ir principus, komandos vadovui nereikia didelių pastangų, kad komanda dirbtų efektyviai. Sąmoningi ir savikūros principais besivadovaujantys komandų nariai stengiasi patys palaikyti ir įtvirtinti darbo efektyvumą lemiančias normas, bei prisiima atsakomybę už jų taikymą. Empatiškas

kolektyvas ne tik malonus. Jis gerai supranta, ko iš tikrųjų reikia visai sistemai, ir to siekia tokiu būdu, kuris yra priimtinas visiems proceso dalyviams (Goleman D., 2007).

Taigi, kaip teigia autoriai komandos efektyvumas priklauso nuo keleto faktorių, tokių kaip:

- komandos valdymas;
- socialinių santykių išlaikymas;
- pagalbos ir paramos elgesys tarpasmeniniuose santykiuose;
- nuolatiniai informacijos mainai;
- kitų elgesio stebėjimas ir koordinavimas;
- bendravimas.

Ar visi šie išvardinti faktoriai bus vykdomi tinkamai priklauso nuo komandos narių ir labiausiai nuo jų asmeninių bruožų. Individai turintys labiau išvystytas socialines kompetencijas, sudaro efektyvesnes komandas, arba sėkmingiau atlieka užduotis mažesnę efektyvumą pasiekiančiose komandose.

#### **2.4. Socialinių kompetencijų įtaka komandos veiklai**

Išnagrinėjus socialines kompetencijas svarbias vadovo ir komandos narių sąveikai, bei veiksnius lemiančius komandos efektyvumą, toliau nagrinėjamas socialinių kompetencijų pasireiškimas komandinėje veikloje, jo įtaka vadovo ir komandos narių darbui.

Socialinis intelektas itin daug buvo tiriamas darbo aplinkoje. Jis yra susijęs su sėkmės, tarp toje pačioje pozicijoje dirbančių asmenų, augimu. Taip pat, individų su aukštesniu socialinio intelekto laipsniu samdymu, kaip ir esančio personalo ugdymu siekiant padidinti socialines kompetencijas, visa tai susiję su finansine nauda įmonei (Stys Y., Brown S. L., 2004).

Dalykinės kompetencijos specifika lemia individo funkcinės veiklos sritis. Tačiau ilgalaikės perspektyvos požiūriu dalykinė kompetencija yra labai dinamiška dėl sparčiai kintančių technologijų. Kita vertus, ji yra nesunkiai apibrėžiama ir gali būti greičiausiai įgyjama. Socialinė ir konceptualioji kompetencija yra bendrosios kompetencijos, kurios individui reikalingos, nesvarbu, kokias pareigas jis eina organizacijoje (Savanevičienė ir kt.2008). Šį požiūrį patvirtina ir Kauffeldas (2006) teigdamas, kad komandos kompetencija susidaro iš individo kompetencijų, todėl komandos ir individo kompetencijos dažnu atveju turi vienodą reikšmę. Socialinės kompetencijos yra komandos narių gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti vienas su kitu tinkamai organizuotu būdu.

Socialinių kompetencijų modelis yra paremtas trimis prielaidomis: emocijos vaidina labai svarbų vaidmenį gyvenime; žmonės skiriasi savo gebėjimu priimti, suprasti, panaudoti ir valdyti emocijas; ir šie skirtumai turi įtakos individo prisitaikymui įvairiose situacijose, įskaitant darbo aplinką (Cherniss C., 2010). Socialinės kompetencijos yra ypatingai svarbios komandos

efektyvumui, nes darbas komandoje padidina darbuotojų tarpusavio priklausomybę, paprastai sukeliančią daugiau konfliktų, darbo krūvio pasidalinimo ir koordinavimo poreikio problemų, nei darbas kuris yra atliekamas individualiai. Socialinis vaidmuo yra apibūdinamas kaip vienas iš esminių komandos ryšiui ir efektyviam komandos funkcionavimui. Stiprūs socialiniai įgūdžiai įgalina individus įsisavinti socialinį vaidmenį reikalingą konfliktų valdymui, jų darbo koordinavimui (Morgeson F.P. et.al., 2005).

George (2000) įvardino keturis emocinio intelekto aspektus, kurie leidžia lyderiui motyvuoti ir pertvarkyti komandos narius. Pirma tai yra *gebėjimas tinkamai įvertinti kito emocijas*, taip pat kaip efektyviai suvaidinti savo emocijas. Antrasis aspektas teigia, kad lyderis turi turėti *visapusišką emocijų išmanymą*, kuris reiškia, kad lyderis gali nuspėti reakcijas įvairiuose scenarijuose. Trečias aspektas aprašo *emocijų naudojimą*, nes emociškai intelektualūs lyderiai pripažįsta, jog emocijos yra naudingos elgsenos ir supratimo įtakos darymui. Ketvirtasis aspektas svarbus emociškai intelektualiam lyderiui yra *emocijų valdymas* (Prati L.M. et.al. 2003).

Įsijautęs į darbuotojų būseną vadovas sugebės tinkamai kalbėti ir elgtis - slopinti baimę, malšinti pyktį arba kartu džiaugtis. Toks įsijautimas leidžia vadovui suprasti grupės vertybes ir prioritetus, o empatijos stokojantis vadovas, pats to nesuvokdamas, kalbės ir elgsis netinkamai - taip paskatins darbuotojus neigiamai reaguoti. Būti empatiškam – tai nuodugniai apsvarstyti darbuotojų jausmus ir, priėmus tinkamą sprendimą, parodyti tinkamą jausmų atsaką. Empatijos pagrindas – savikontrolė. Empatija padeda suprasti, kurie darbuotojai yra talentingi. Vadovams empatija būtina, norint išugdyti ir išlaikyti gerus darbuotojus. (Goleman et.al., 2007)

Santykių valdymo menas yra grindžiamas nuoširdžiu vadovo elgesiu ir jausmais. Socialinius įgūdžius įvaldę vadovai darniai bendradarbiauja su didele žmonių grupe, lengvai randa bendrą kalbą ir palaiko puikius santykius. (Goleman et.al., 2007). Anot Starr (2009) tarpusavio santykių valdymas yra susijęs su socialiniais gebėjimais, tokiais kaip kad santykių kūrimu, santykių derinimu ir santykių palaikymu laikui bėgant. Visa tai lemia gebėjimą bendrauti su kitais žmonėmis, bendradarbiauti, derėtis, spręsti konfliktus, motyvuoti ir vadovauti kitiems. Neale (2010) papildė šią nuomonę teigdamas, kad tarpusavio santykiai yra ryšys, kuriamas supratimu ir pagarba kitiems, kai su kitais bendraujame nuoširdžiai. Anot Leonienės (2008) santykių palaikymo kompetencija, tai gebėjimas palaikyti socialinius santykius, mokėjimas burti ir išlaikyti asmeninių pažinčių tinklą.

Emocinis intelektas yra tarpasmeninių įgūdžių komponentas, padedantis valdyti asmenų jausmus, kartu su nuotaikomis ir kitų emocijomis (George, 2000). Emocinis intelektas skiriasi priklausomai nuo asmenybės, todėl jis kartu sujungia skirtingus gebėjimus, kurie paaiškina kaip žmonės atpažįsta ir valdo emocijas (Jordan, Ashkanasy, Hartel, 2002). Todėl emocinis intelektas

daro įtaką socialiniam bendravimui ir tarpusavio santykių vystymui tarp tradicinių asmenybės priemonių. (Prati L.M. et.al. 2003).

Efektyvus darbuotojas komandoje:

1. Bendradarbiauja su kitais komandoje.
2. Pasiūlo pagalbą atliekant darbą kitiems komandos nariams.
3. Savanoriškai daro daugiau nei darbas reikalauja padėdamas kitiems ar prisidėdamas prie komandos efektyvumo.
4. Pasikalba su komandos nariais prieš imdamasis veiksmų, kurie gali turėti įtakos jiems.
5. Padaro daugiau siekdamas padėti komandai išspręsti su darbu susijusias problemas.
6. Padeda naujiems komandos nariams jaustis gerai komandoje.
7. Rodo nuoširdų susirūpinimą ir pagarbą komandos nariams, net ir labai sunkiose darbo ar asmeninėse situacijose.
8. Skatina komandos narius išbandyti naujus ir efektyvesnius darbo atlikimo būdus.
9. Skatina neryžtingus ar ramius komandos narius išsakyti savo nuomonę, žinodami, kad kitaip jie nieko nepasakys. (Morgeson F.P. et.al., 2005)

Komandos nariai, kurie yra emociškai intelektualūs ir turintys emociškai intelektualų lyderį suformuoja stiprius santykius ir vieningą komandos palaikymo sistemą. Emocinis vadovavimas, kas yra vienas iš emocinio intelekto komponentų, yra būdingas gebėjimas darniai ir perspektyviai darbo komandai. Empatija, kaip socialinis elgesys, yra ypatingai svarbus darnios komandos veikimui. Empatiško elgesio, kaip komandos normos nustatymas sąlygos tarpusavio santykių sukūrimą ir socialinės paramos ryšį tarp komandos narių, o tai sąlygos emocinių konfliktų komandos bendravime mažėjimą. Pasitikėjimas yra pripažintas, kaip komandos socialinė norma ir gali būti ugdomas santykiuose, kai individai dalinasi panašiomis vertybėmis ir bendru supratimu. Emociškai intelektuali komanda sukuria aplinką kūrybiškumui pasireikšti. Komandos sprendimų priėmimo gebėjimas priklauso nuo komandos narių socialinio ir emocinio intelekto laipsnio. Komandos narių socialinio ir emocinio intelekto laipsnis yra teigiamai susijęs su komandos veiklos efektyvumu (Prati L.M. et.al. 2003).

Tvirtinama, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra vienas svarbiausių veiksnių darančių įtaką įmonės rezultatams. Teigiama, kad patenkintas darbuotojas labiau stengsis prisidėti prie įmonės rezultatų, gerins savo asmeninio darbo atlikimą, bus kūrybiškesnis ir linkęs bendradarbiauti. Taip pat yra svarbu, kad patenkintas darbuotojas yra veiksmingesnis ir produktyvesnis, ir labiau motyvuotas (Mani, 2010). Atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojo lojalumas kompanijai ir produktyvumas priklauso nuo jo santykio su tiesioginiu vadovu. Darbuotojai, kurie turi gerus santykius su vadovu keturis kartus mažiau linkę palikti darbovietę, nei tie, kurie palaiko prastus



santykius su vadovu. Taigi vadovai, kurie geba išlaikyti darbuotojus ilgesnį laiką, yra tie, kurie turi aukštesnį socialinio intelekto laipsnį. (Singh K., 2008).

Emocinis intelektas daro įtaką organizacijos efektyvumui keliose srityse:

- darbuotojų samdymas ir išlaikymas;
- talentų ugdymas;
- komandinis darbas;
- darbuotojo įsipareigojimas, moralė ir sveikata;
- inovatyvumas;
- produktyvumas;
- efektyvumas;
- pardavimai;
- pajamos;
- aptarnavimo kokybė;
- klientų lojalumas;
- klientų grįžtamasis ryšys. (Cherniss C., Goleman D., 2001)

Komandai svarbios ne tik profesinės, bet ir asmeninės kompetencijos, tokios kaip:

- kūrybingumo kompetencija – gebėjimas neįprastai mąstyti, siūlyti nestandartinius sprendimus, pažvelgti į problemą kitu aspektu.
- nuomonės kompetencija – gebėjimas suprasti save, savo vaidmenį komandoje, suvokti save kaip organizacijos dalį, įgyvendinti jos misiją ir viziją.
- pokyčių toleravimo kompetencija – gebėjimas suvokti pokyčių svarbą, mokėjimas priimti naujus iššūkius ir pasikeisti, įvertinant konkrečios situacijos specifiką (Leonienė B., 2008).

Anot, Izdonaitės-Medziunienės I., Medziuno R. (2008) socialines kompetencijas skatinančias bendradarbiavimą, galima suskirstyti į šias įgūdžių kategorijas:

- bendradarbiavimas (pvz.: įsitraukimas į veiklą, gebėjimas derėtis, megzti dialogus, mokyti);
- valdymas (pvz.: laiko, resursų, konfliktų, savęs kontroliavimas, streso, konkurencijos, rizikos, nerimo);
- tarpasmeninių santykių įgūdžiai (pvz.: lyderystė, kitų palaikymas, savigarba, empatija, savęs realizavimas, supratimas, aktyvus klausymasis, emocinis išvalgumas);
- ugdymas/ mokymas, kūrybingumas (pvz.: nukreipiantis ugdymas, profesinis ugdymas, bendras mokymasis, darbo atlikimo tobulinimas, kūrybiškumo vystymas).

4 lentelė: Socialinių kompetencijų įgūdžiai

Pagrindiniai gebėjimai	Papildomi gebėjimai	Pritaikomieji gebėjimai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuria atvirumo ir pasitikėjimo aplinką;</li> <li>• Suteikia kitiems vienodą dėmesį;</li> <li>• Gerbia kitų „asmeninę erdvę“;</li> <li>• Palaiko tinkamą akių kontaktą su žmonėmis;</li> <li>• Susidomėjimą perteikia palaikydamas tiesią laikyseną stovint/ ramiai sėdint;</li> <li>• Kruopščiai analizuoja žmones, įvykius ir daiktus;</li> <li>• Leidžia kitiems kalbėti nepertraukiant;</li> <li>• Susilaiko nuo nuomonės, kol kitas žmogus kalba;</li> <li>• Bendrauja su žmonėmis pakankamai, kad žinotų ir vertintų kitų vertybes;</li> <li>• Bendrauja su žmonėmis pakankamai, kad atskirtų tipišką ir netipišką elgesį;</li> <li>• Atpažįsta kitų emocijas;</li> <li>• Gerai sutaria su skirtingų tipų žmonėmis;</li> <li>• Vertina ir supranta įvairovės svarbą;</li> <li>• Yra pasitikintis, gabus ir ramus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išsiaiškina, ką kiti sako, kad būtų užtikrintas supratimas;</li> <li>• Užtikrina gerą „duoti ir gauti“ atmosferą pokalbiuose ir susitikimuose;</li> <li>• Užduoda tikslingus klausimus;</li> <li>• Skatina teikti pasiūlymus tobulėjimui;</li> <li>• Valdo savo ir kitų emocijas;</li> <li>• Pritaiko savo motyvacijos požiūrį kitų individualiems tipams/ poreikiams;</li> <li>• Yra gerbiamas už teisingą ir efektyvų derėjimąsi;</li> <li>• Gerai tvarkosi esant pasipriešinimui;</li> <li>• Demonstruoja jautrumą situacijoms, kurios gali pasibaigti konfliktu;</li> <li>• Gerai priima kritiką;</li> <li>• Gerbia žmonių jausmus;</li> <li>• Randa bendrą kalbą;</li> <li>• Suprantą svarbą to kas nepasakoma ir to kas pasakoma;</li> <li>• Rodo susidomėjimą kitų augimu ir tobulėjimu;</li> <li>• Efektyviai valdo krizes ir stresą;</li> <li>• Veda efektyvius grupės susitikimus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žino taisykles/ nurodymus/ politiką ir taiko jas teisingai;</li> <li>• Žino skirtumą tarp prašymo ir reikalavimo, ir žino kada kurį naudoti;</li> <li>• Ištiria visus pageidavimus, kad būtų užtikrintas faktais paremtas sprendimas;</li> <li>• Derasi efektyviai;</li> <li>• Įveda reikalingus pokyčius, netgi esant prieštaravimams;</li> <li>• Rūpinasi morale priimant nepopuliarius sprendimus;</li> <li>• Informuoja kitus apie pokyčius ar problemas, kurios turės įtakos jiems;</li> <li>• Pripažįsta kai jis/ji ko nors nežino;</li> <li>• Dirba siekiant abipusio laimėjimo sprendimų;</li> <li>• Vykdo savo pažadus;</li> <li>• Padalina laiką ir dėmesį kiekvienam asmeniui;</li> <li>• Padeda žmonės pamatyti svarbą, to ką jie daro;</li> <li>• Laiko žmones atsakingus už jų darbo atlikimą;</li> <li>• Pripažįsta ir apdovanoja žmones už darbą, kurį jie atlieka;</li> <li>• Profesionaliai ir pagarbiai suteikia tinkamą grįžtamąjį ryšį.</li> </ul>

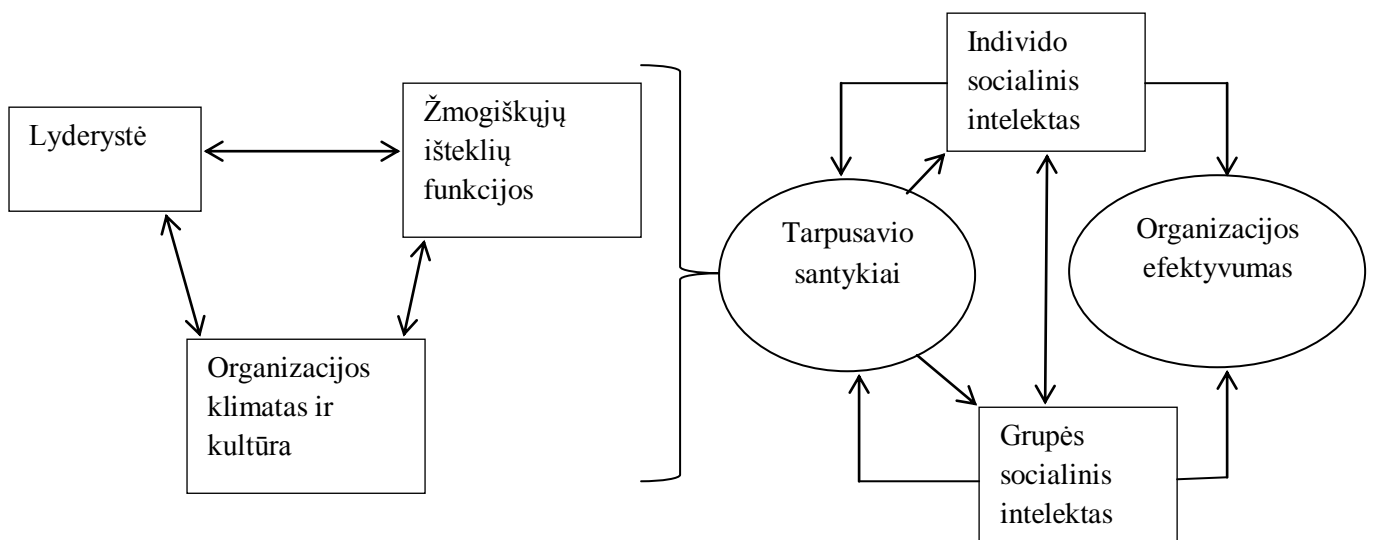
Šaltinis: Sampson S., Elrod C., 2009.

Sampson ir Elrod (2009) socialines kompetencijas suskirstė į tris įgūdžių kategorijas (žr. 4 lent.). Pagrindiniai gebėjimai yra privalomi socialiai intelektualiam vadovui ir darbuotojams, tuo tarpu papildomi gebėjimai išskiria efektyviausius komandos narius. Pritaikomieji gebėjimai reikalingi vadovui siekiančiam konstruktyvaus ir emociniai ryšiais pagrįsto santykio su darbuotojais.

Grupės pranašesnės už asmenis tik tada, kai pasižymi emociniu intelektu. Bendram grupės emociniam intelektu įtakos turi kiekvienas grupės narys, bet lyderių įtaka - didžiausia. Emocijas

galima perimti, o pavaldiniai ypač atkreipia dėmesį į vadovo jausmus ir elgesį. Taigi labai dažnai grupės lyderis padeda kurti emocinę grupės aplinką, nuo kurios priklauso darbuotojo savijauta grupėje. Įgudęs bendrauti lyderis geba sukurti tarpusavio susiklausymą ir taip užtikrinti grupės priimtų sprendimų tinkamumą. Jis natūraliai sukuria draugišką bendradarbiavimo aplinką, padedančią pozityviai mąstyti. Emocinio intelekto stokojantis lyderis kelia komandoje sumaištį (Goleman D., 2007). Kauffeld S. (2006) atlikti tyrimai parodė, kad savarankiškai dirbančios grupės geriau nei tradicinės darbo grupės apibūdina problemas labiau diferencijuotai. Tačiau nebuvo pastebėti reikšmingi skirtumai tarp šių grupių identifikuojant reikalavimus ar pasiūlymus, organizacijos supratimo ir žinių valdymo srityse. Savarankiškai dirbančios grupės dirba labiau struktūruotai ir rečiau pameta kryptį dėl detalių ar pavyzdžių, negu tradicinės darbo grupės. Vertinant socialinę kompetenciją nebuvo pastebėti jokie reikšmingi skirtumai tarp šių grupių. Darbuotojai dirbantys savarankiškai veikiančioje grupėje diskusijų metu išreiškia tiek pat teigiamų ar neigiamų nuomonių apie žmones, ar jų darbus, kaip ir darbuotojai dirbantys tradiciškai veikiančiose grupėse.

6 paveiksle pateiktas socialinio intelekto ir organizacijos efektyvumo modelis, kuris parodo, kaip yra susijusios vadovo, darbuotojų ir organizacijos funkcijos ir aplinka, ir kaip tai tiesiogiai turi įtakos tarpusavio santykiams kolektyve. Be visa to, individo ir atskirai grupės socialinės kompetencijos daro įtaką yra viena kitai ir turi svarbią reikšmę organizacijos efektyvumui. Taigi, pradedant nuo organizacijos kultūros, darbuotojų atliekamų funkcijų ir vadovo, kaip lyderio, veiksmų, iki tarpusavio santykių darančių įtaką tiek individo, tiek komandos socialiniam intelektui, visa tai galiausiai daro įtaką organizacijos efektyvumui ir kiekvienam etapui turi būti skiriamas tinkamas dėmesys, siekiant maksimaliai efektyviai veikiančios organizacijos.



6 pav. Socialinio intelekto ir organizacijos efektyvumo modelis

7 paveiksle (žr. 1 priedas) pavaizduota emocinio intelekto ir lyderio, ir jo komandos sąveikas, kurios sąlygoja efektyvų darbą ir darbuotojų pasitenkinimą. Pateikta schema atvaizduoja, jog lyderio ir komandos narių emocinis intelektas priklauso būtent nuo asmeninių žmogaus gebėjimų. Komandos narių socialinės kompetencijos turi tiesioginę įtaką komandos elgsenai, vadinasi kuo geriau išvystytos šios kompetencijos ir kuo daugiau komandos narių jas turi, tuo grupė veiksmingiau taikys tinkamus komandinio elgesio būdus. Tuo tarpu, vadovo socialinės kompetencijos ir elgsena pagrįsta tomis kompetencijomis, parodo ar jis yra lyderis, ir kaip jis taiko lyderystei būdingas elgesio normas. Taigi galiausiai, modelis pagrindžia ir kitų autorių nuomonę, jog komandos efektyvumas priklauso tiek nuo komandos narių elgsenos, tiek nuo vadovo-lyderio gebėjimų. Todėl šis modelis, dar kartą patvirtina teiginį, jog socialinės kompetencijos turi tiesioginę įtaką komandinio darbo efektyvumui.

Išanalizavus mokslinę užsienio ir Lietuvos autorių literatūrą komandos efektyvumo ir socialinių kompetencijų klausimais, pastebimas glaudus ryšys tarp šių tematikų. Komandos efektyvumas priklauso nuo komandos narių elgsenos, o jiems būdingą elgesį sąlygoja turimos socialinės kompetencijos, todėl kuo daugiau socialinių kompetencijų turi individai, sudarantys komandas, tuo komanda bus efektyvesnė. Kaip teigia autoriai, ne tik nuo komandos narių, bet ir nuo vadovo socialinių gebėjimų priklauso komandos efektyvumas. Socialiai intelektualus vadovas geba suburti ar išugdyti efektyvesnę komandą. Šios autorių teorijos toliau bus analizuojamos atliekant tyrimą ir siekiant patvirtinti, arba paneigti, teorinius socialinių kompetencijų įtakos komandos efektyvumui principus, remiantis realios organizacijos ir joje veikiančių komandų pavyzdžiu.

### 3. SOCIALINIŲ KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS KOMANDINIO DARBO SĖKMEI TYRIMAS

#### 3.1. Socialinių kompetencijų ir komandinio darbo sąveikos tyrimo metodologija

Socialinių kompetencijų tyrimams mokslininkai skiria mažai dėmesio, nepaisant akivaizdžios socialinių įgūdžių svarbos kasdieniniam bendravimui, efektyviai komandos veiklai ir vadovavimui. Siekiant pagrįsti mokslinėje literatūroje analizuotą medžiagą ir teorijas, buvo atliktas socialinių kompetencijų įtakos komandinio darbo efektyvumui tyrimas. Šiame darbe atliekamas tyrimas orientuojasi į konkrečios organizacijos komandų darbuotojų ir vadovų socialines kompetencijas ir tų kompetencijų pasireiškimą skirtingo efektyvumo lygio komandose. Tyrimu siekiama nustatyti kokios socialinės kompetencijos yra būdingos darbuotojams ir vadovams aukšto efektyvumo komandose ir kokias socialines kompetencijas reikia tobulinti, norint siekti aukštesnių rezultatų, mažo efektyvumo komandoms. Tyrimas buvo atliktas TEO, LT AB už pardavimus ir klientų aptarnavimą atsakinguose padaliniuose, kurie yra vadinami klientų aptarnavimo skyriais.

TEO LT, AB yra didžiausia integruotų telekomunikacijų, IT ir televizijos paslaugų teikėja Lietuvoje. Tyrimui buvo pasirinkta būtent ši organizacija, nes visoje įmonių grupėje turinti daugiau nei 3000 darbuotojų kiekvienais metais pasiekia puikių veiklos rezultatų ir yra viena iš pelningiausių įmonių Lietuvos rinkoje. Įmonė savo veikloje didelį dėmesį skiria klientų poreikiams, todėl iš darbuotojų visuomet reikalauja ne tik puikų veiklos rezultatų, bet ir aukšto klientų aptarnavimo lygio. Didelis dėmesys įmonėje skiriamas darbuotojų ir vadovų veiklos kokybei ir jos tobulinimui. Įmonėje yra taikomos profesionaliausios ugdymo metodikos, skirtos įvairioms darbuotojų ir vadovų kompetencijoms kelti. Klientų aptarnavimo skyriai buvo pasirinkti, nes tai yra darbuotojų grupės labiausiai atitinkančios komandos požymius. Visi skyriai atlieka tą pačią pardavimo ir klientų aptarnavimo veiklą, tačiau yra išsidėstę skirtinguose miestuose arba miesto dalyse, bei turi atskirus vadovus. Todėl tikėtini didesni skirtumai tarp komandų savo veikla tiesiogiai nesusijusių viena su kita ir nedarančių įtakos viena kitai, kas leistų lengviau daryti sistemines išvadas tinkančias ir kitų organizacijų komandoms. Skyrių sąrašas ir darbuotojų kiekiai pateikiami 5 lentelėje, tai sudaro visą tiriamąją populiaciją.

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti ryšį tarp vadovų ir darbuotojų socialinių kompetencijų, ir komandos veiksmingumo TEO LT, AB Klientų aptarnavimo skyrių veikloje.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti kokią įtaką skirtingus įgūdžius turintys vadovai turi savo komandos aplinkai ir darbuotojų veiksmingumui.

2. Identifikuoti, kurie *vadovo* įgūdžiai yra svarbiausi ir kurie mažiau svarbūs efektyviai komandos veiklai.

3. Atskirti, kurios *darbuotojų* socialinės kompetencijos yra svarbiausios aukšto efektyvumo komandose.

**Tyrime keliamos hipotezės:**

H1 – aukšto socialinio intelekto vadovai kuria efektyvesnes komandas.

H2 – aukštą socialinę kompetenciją turintys darbuotojai, sudaro efektyvesnes komandas.

**5 lentelė. TEO LT, AB klientų aptarnavimo skyriai**

Nr.	Skyrius	Darbuotojų skaičius (be vadovo)
1.	Kauno klientų aptarnavimo skyrius	12
2.	Klaipėdos I klientų aptarnavimo skyrius	6
3.	Klaipėdos II klientų aptarnavimo skyrius	8
4.	Panevėžio klientų aptarnavimo skyrius	8
5.	Šiaulių klientų aptarnavimo skyrius	9
6.	Vilniaus I klientų aptarnavimo skyrius	14
7.	Vilniaus II klientų aptarnavimo skyrius	13
<b>Iš viso:</b>		<b>70</b>

Tyrimas buvo atliekamas anketinės apklausos principu. Anketa buvo patalpinta internetinėje apklausų sistemoje, siekiant paprastesnio anketos pasiekiamumo ir didesnio atsakymų kiekio, nes skyriai yra įsikūrę skirtinguose Lietuvos miestuose.

Visą tyrimą sudaro dvi dalys:

1. Socialinių kompetencijų tyrimas.
2. Komandos efektyvumo tyrimas.

Siekiant objektyvumo tam tikrose tyrimo dalyse buvo parengti du apklausos variantai: vienas skirtas darbuotojams (žr. 2 priedą), kitas vadovams (žr. 3 priedą).

Pirmoji tyrimo dalis, socialinių kompetencijų tyrimas, buvo parengtas remiantis išanalizuota moksline literatūra, įvertinus daugumos autorių, rašančių šia tematika, nuomonę, emocinio ir socialinio intelekto kompetencijų analizės metodika („ESCI-U SAQ“, parengtą: Goleman, Boyatzis, 2007) ir komandos emocinio intelekto tyrimo metodika (Jordan, Lawrence, 2009). Abi šios metodikos vertina bendrąjį emocinį intelektą, todėl remiantis analizuota moksline literatūra buvo

atrinkti tik socialines kompetencijas vertinantys teiginiai. Sudarytas klausimynas leidžia įvertinti tokias socialines darbuotojų ir vadovų kompetencijas, kaip:

- Empatija;
- Įtaka ir pokyčių inicijavimas;
- Komunikacija;
- Konfliktų valdymas;
- Pasitikėjimas;
- Kitų emocijų suvokimas;
- Kitų emocijų valdymas;
- Lankstumas ir tolerancija.

Vertinant kiekvieną kompetenciją, respondentai turėjo pažymėti atitikimą pateiktam teiginiui Likert'o skalėje. Viso tyrimo rezultatai bus analizuojami sisteminant informaciją loginės analizės pagrindu, taip pat atliekama koreliacinė regresinė analizė duomenų priklausomybei iširti.

Antroji tyrimo dalis tai komandos efektyvumo tyrimas, kurio metodika buvo parengta remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, taip į klausimyną įtraukiant visus svarbiausius komandos efektyvumo vertinimo kriterijus, ir „Team Puls“ (metodikos autoriai: Wiedemann, Watzdorf, Richter, 2000) testavimo metodika. Taigi sudarytas testas leidžia įvertinti komandos efektyvumą pagal septynias dimensijas:

- Orientacija į tikslą ir pasiekimus.
- Atsidavimas darbui ir atsakomybė.
- Komunikacija.
- Vadovavimas.
- Komandos organizavimas.
- Vaidmuo ir statusas organizacijoje.
- Darbuotojų tarpusavio santykiai.

Kiekvienai dimensijai yra pateikiami įvairias situacijas nusakantys teiginiai, kurie yra vertinami pagal tai, kaip dažnai jie pasitaiko (nepasitaiko) toje komandoje:

- Niekada (0 balų);
- Kartais (1 balas);
- Dažnai (2 balai);
- Visada (3 balai).

Sumuojant balus už kiekvieną klausimą ir išskaičiuojant bendrąjį tam tikros dimensijos ir bendrą klausimyno vidurkius matoma, kuri komanda dirba efektyviau, kuri pasiekia mažesnę

efektyvumą. Siekiant visapusiškai įvertinti komandos darbo sėkmę buvo imami ne tik darbuotojų, bet ir vadovo vertinimai.

Tyrimui reikalinga imtis buvo nustatoma pagal žemiau pateiktą formulę:

$$n = \frac{1}{\varepsilon^2 + \frac{1}{N}} ; \quad (1)$$

Čia:  $n$  – imties tūris;

$\varepsilon$  – atrankos paklaida;

$N$  – atrankinės visumo dydis.

Pasirinkta atrankos paklaida yra 0,05 (tai yra +/- 5 proc. atrankos paklaidos riba).

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{70}} = 59 ; \quad (2)$$

Taigi **59 respondentų** imtis yra pakankama užtikrinant, kad surinkti duomenys yra reprezentatyvūs ir atspindi respondentų nuomonę su 95proc. garantija.

### 3.2 Socialinių kompetencijų įtakos komandiniam darbui tyrimo rezultatų analizė

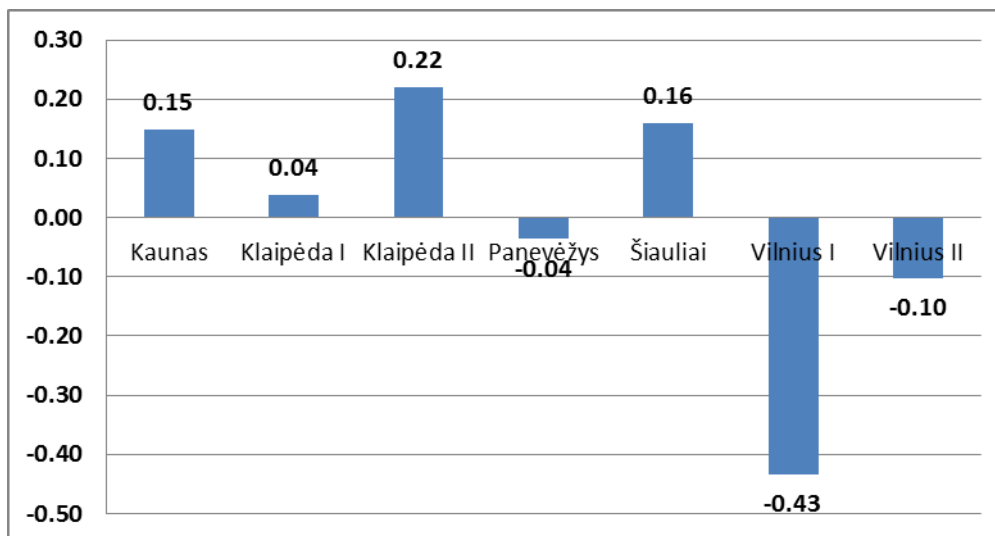
Tyrimo dalyvavo visų analizuojamų skyrių vadovai (100 proc.) ir 83 procentai darbuotojų. 6 lentelėje pateikiama detali tyrimo dalyvavusių respondentų statistika pagal atskirus padalinius.

**6 lentelė Tyrimo dalyvavusių respondentų statistika**

Nr.	Skyrius	Darbuotojų skaičius ir procentinė išraiška	Vadovų skaičius
1.	Kauno klientų aptarnavimo skyrius	9 (75%)	1
2.	Klaipėdos I klientų aptarnavimo skyrius	5 (83%)	1
3.	Klaipėdos II klientų aptarnavimo skyrius	8 (100%)	1
4.	Panevėžio klientų aptarnavimo skyrius	8 (100%)	1
5.	Šiaulių klientų aptarnavimo skyrius	9 (100%)	1
6.	Vilniaus I klientų aptarnavimo skyrius	11 (79%)	1
7.	Vilniaus II klientų aptarnavimo skyrius	9 (69%)	1
<b>Iš viso:</b>		<b>59 (84%)</b>	<b>7 (100%)</b>

Apskaičiavus statistinį vidurkį, nustatoma riba, už kurią didesnę įvertinimą turinčios komandos yra efektyvesnės, o mažesnę atvirkščiai – mažiau efektyvios (žr. 7 pav.).

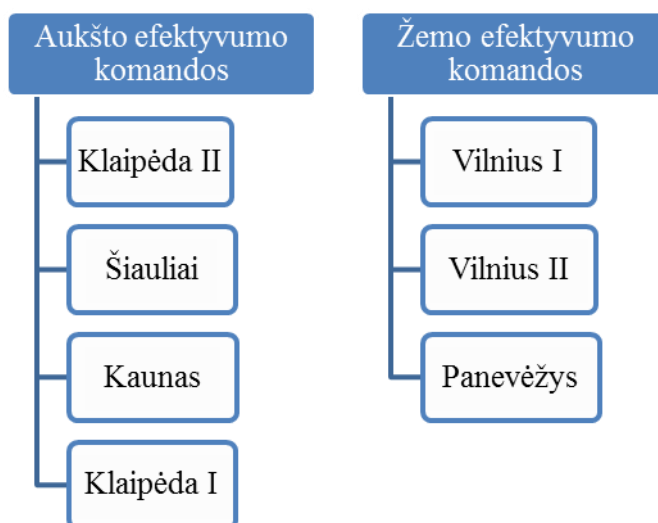




7 pav. Komandinio darbo efektyvumo vertinimas skirtingose komandose

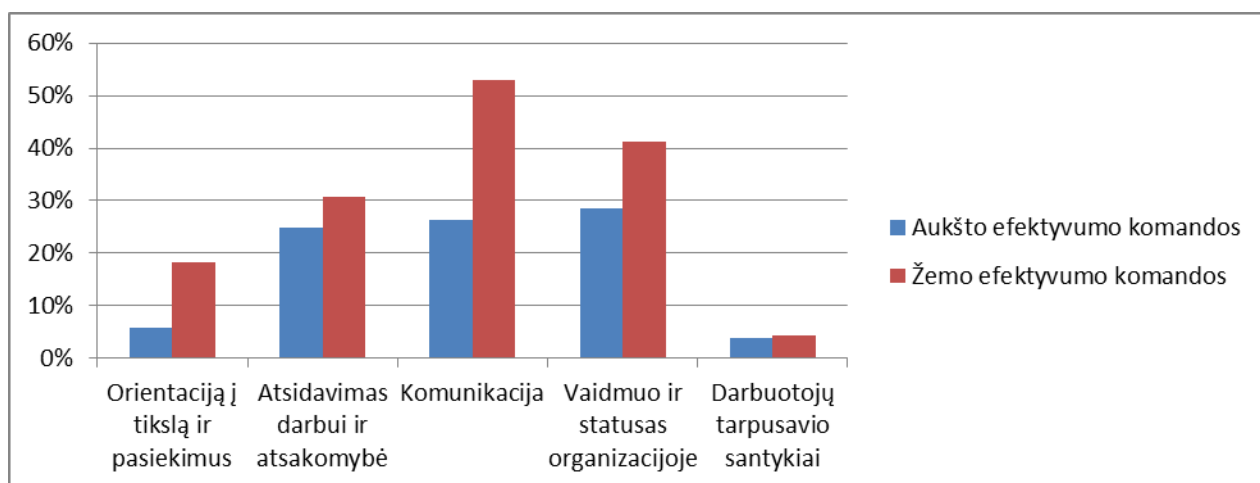
Pateikti duomenys parodo, komandų veiksmingumo atliekant komandinį darbą laipsnį. Panevėžio, Vilniaus II ir Vilniaus I komandų įverčiai yra pasislinkę į neigiamą pusę, o tai rodo, kad šiuose skyriuose komandinio darbo elgsena yra žemo efektyvumo. Šiaulių, Kauno ir Klaipėdos I komandų efektyvumo įvertis yra teigiamas, todėl šie skyriai pakankamai efektyviai taiko komandinę elgseną. Išsiskiria Klaipėdos II skyrius, kuriame komandinio darbo elgsena yra išreikšta labai ryškiai ir jis gali būti laikomas efektyviausiai veikiančia komanda.

Taigi, pagal šiuos duomenis toliau analizuojami skyriai bus suskirstyti į dvi kategorijas: aukšto efektyvumo komandas ir žemo efektyvumo komandas (žr. 8 pav.). Tai reikalinga, nes norint pasiekti tyrimo tikslą ir patvirtinti, arba paneigti iškeltas hipotezes bus analizuojami veiksniai darantys įtaką sėkmingoms (aukšto efektyvumo) ir mažiau sėkmingoms (žemo efektyvumo) komandoms.



8 pav. Skyrių suskirstymas pagal komandinio darbo efektyvumą

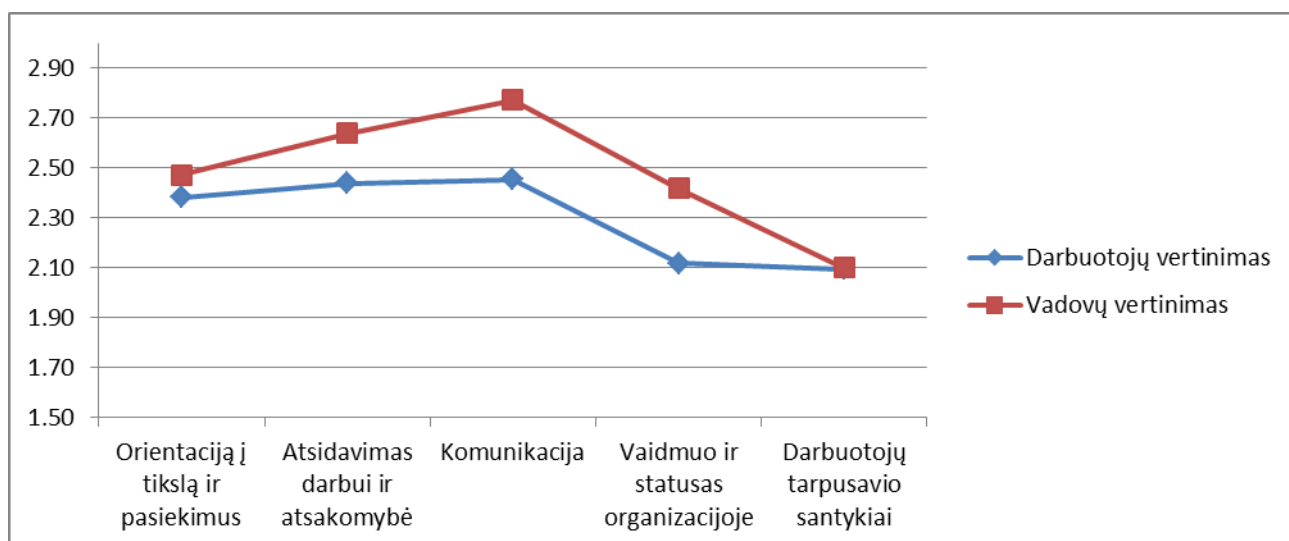
Analizuojant komandos efektyvumo vertinimą svarbu atskleisti vadovų ir darbuotojų požiūrio skirtumus arba tapatumą skirtingo efektyvumo komandose (žr. 9 pav.)



9 pav. Vadovų ir darbuotojų komandos efektyvumo vertinimo skirtumai (proc.)

Kaip matyti 9 pav. aukšto efektyvumo komandose vadovų ir darbuotojų nuomonių skirtumo vidutinė paklaida yra 18 procentų, tuo tarpu žemo efektyvumo komandų vadovų ir darbuotojų vertinimų skirtumai visose dimensijose yra aukštesni nei aukšto efektyvumo komandose, o tai vidutiniškai sudaro apie 30 procentų paklaidą. Vienintelis kriterijus, kurį abiejų efektyvumo lygių komandų vadovai ir darbuotojai vertina beveik vienodai yra darbuotojų tarpusavio santykiai. Grafikas parodo, kad aukšto efektyvumo komandose vadovai ir darbuotojai dažniau vienodai supranta ir vertina komandinę elgesį, tuo tarpu žemo efektyvumo komandose matomas, ryškus vadovų ir darbuotojų nuomonių skirtumas.

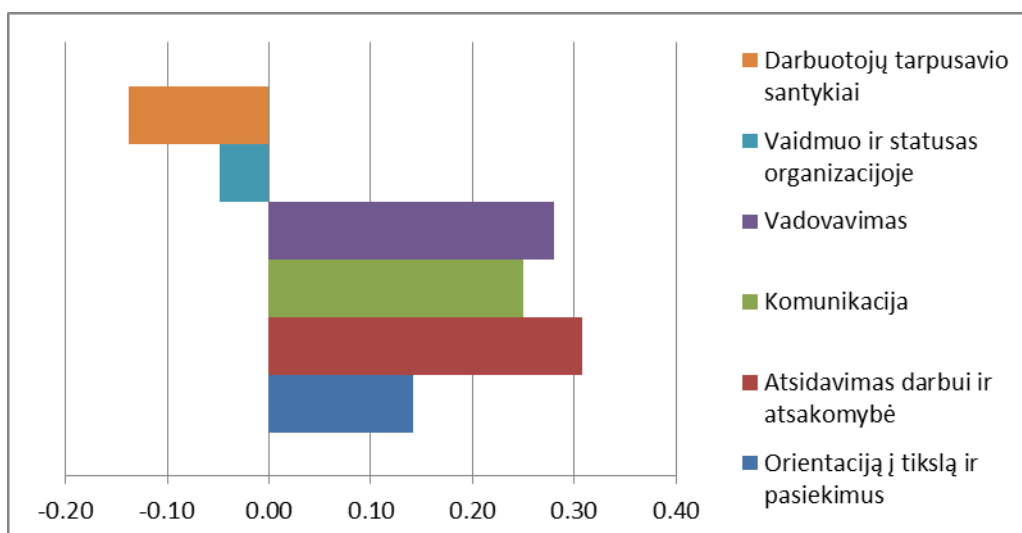
Analizuojant vadovų ir darbuotojų komandos efektyvumo vertinimo skirtumus aktualu pažvelgti į šių komandos dalyvių atskirų dimensijų vertinimus (žr. 10 pav.).



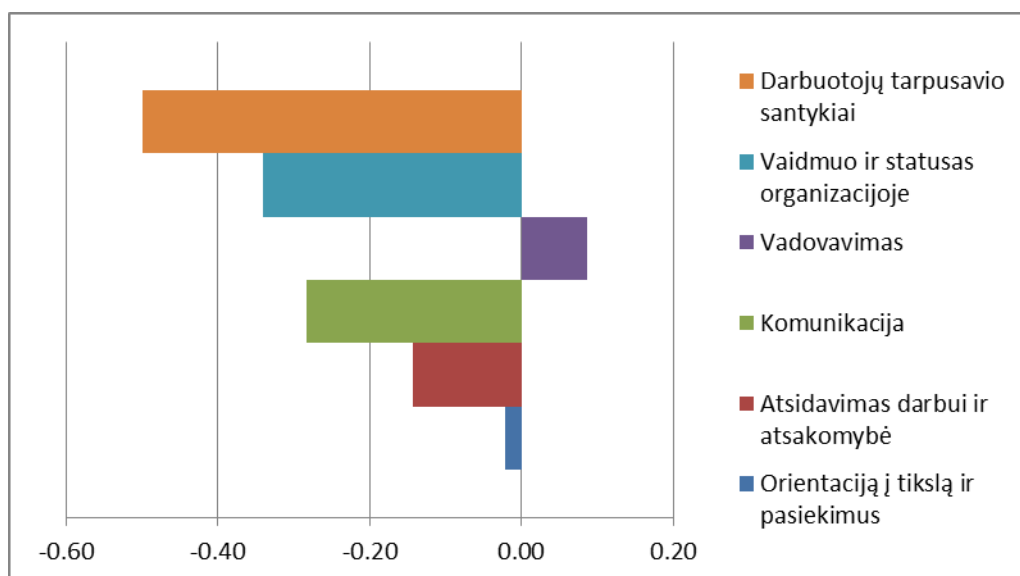
10 pav. Vadovų ir darbuotojų komandos efektyvumo vertinimas pagal atskiras dimensijas

Iš pateiktos linijinės diagramos matyti, kad vadovų vertinimai beveik visais atvejais yra didesni nei darbuotojų, o ryškiausias skirtumas matomas komunikacijos dalyje. Todėl galima daryti išvadą, kad vadovai per aukštai vertina susirinkimų ir informacijos mainų kokybę komandoje ir tai yra taisytina vieta, ypač žemo efektyvumo komandose (žr. 9 pav.). Tačiau visiškai sutampa darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykių vertinimas, kuris rodo vienodą požiūrį į komandos narių gebėjimą įsijausti į kito jausmus, pasitikėjimą ir grįžtamojo ryšio suteikimo kokybę.

Analizuojant komandos efektyvumo laipsnį svarbu įvertinti, kokios konkrečios dimensijos daro įtaką aukšto efektyvumo ir žemo efektyvumo komandoms. Dimensijos lemiančios komandinio darbo efektyvumą yra nagrinėjamos atskirai aukštu efektyvumu pasižyminčiose komandose (žr. 11 pav.) ir žemo efektyvumo komandose (žr. 12 pav.), nes tai leidžia identifikuoti šių dviejų tipų komandų silpnąsias ir stipriąsias vietas.



11 pav. Komandinio darbo dimensijų vertinimas aukšto efektyvumo komandose



12 pav. Komandinio darbo dimensijų vertinimas žemo efektyvumo komandose

Lyginant abiejų tipų komandas pagal *orientaciją į tikslą ir pasiekimus*, matoma, kad žemo efektyvumo komandose šie rodikliai dažniau nukrypsta į neigiamą pusę, o aukšto efektyvumo komandose šie rodikliai yra dažniau teigiami. Tai rodo, kad komandine elgsena pasižyminčiose skyriuose žmonės geriau supranta keliamus tikslus ir jų rezultatai yra aukštesni. Lyginant komandas pagal *atsidavimą darbui ir atsakomybę, bei komunikaciją* matyti, kad aukšto efektyvumo komandose žmonės ypatingai linkę tobulėti, prisiimti atsakomybę, darbas jiems teikia malonumą, jie taip pat palaiko atvirus tarpusavio santykius, šiose komandose tinkamai valdomi konfliktai. Atvirkštiniai dimensijų rodikliai žemo efektyvumo komandose parodo, kad jose žmonės yra dažniau linkę nemėgti savo darbo, retai prisiima atsakomybę, bendravime darbuotojai linkę į uždaramą, nemėgsta reikšti savo nuomonės ir dalintis informacija. Lyginant komandas pagal *vadovavimą* joms matoma, kad abiejų tipų komandose vadovavimą vertina gerai, nors aukšto efektyvumo komandose šis rodiklis yra ženkliai didesnis, nei žemo efektyvumo komandose. Tai rodo, kad abiejų tipų komandų darbuotojai yra patenkinti vadovo darbu, tačiau aukšto efektyvumo komandose vadovai sugeba geriau atsižvelgti į kiekvieną darbuotoją. Lyginant *vaidmens ir statuso organizacijoje* rodiklį abiejų tipų komandose jis yra neigiamas, o tai reiškia, kad skyriai nejaučia pakankamo organizacijos palaikymo ir paramos. Kita dimensija atskleidžianti neigiamą rodiklį abiejų tipų komandose yra *darbuotojų tarpusavio santykiai*. Tai parodo, kad tiek veiksmingose, tiek neveiksmingose komandose darbuotojai nerodo pasitikėjimo vienas kitu, nėra linkę aptarti problemų ir palaikyti daugiau nei tik kolegiškus santykius tarp kolektyvo narių.

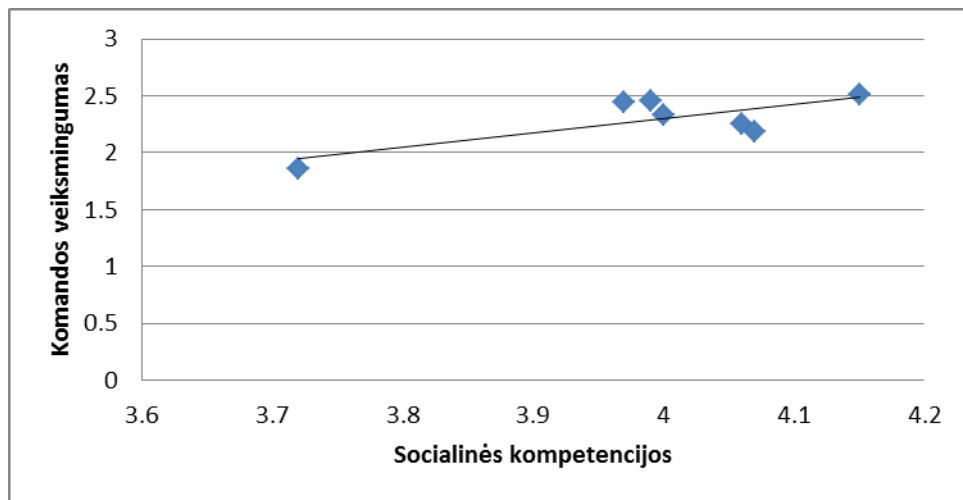
Pereinant prie socialinių kompetencijų analizės ir jų įtakos komandos efektyvumui, svarbu nustatyti šių rodiklių ryšį, todėl buvo atlikta koreliacinė analizė priklausomybei tarp socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo lygio nustatyti (žr. 7 lent.).

#### 7 lentelė. Socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo koreliacinės analizės rezultatai

	Koreliacijos koeficiento reikšmė	Studento kriterijaus stebimoji reikšmė	Studento kriterijaus kritinė reikšmė (kai $\alpha=0.05$ ; $n=7$ )
<b>Vadovo socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo kriterijų priklausomybė</b>	0.3976	0.97	2.57
<b>Darbuotojų socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo kriterijų priklausomybė</b>	0.7654	2.66	2.57

Gauti rezultatai parodo, tiesinę komandos efektyvumo priklausomybę nuo darbuotojų socialinių kompetencijų laipsnio. Vadinasi, komandos darbuotojai, kurių socialinių kompetencijų gebėjimai yra aukštesni sudarys veiksmingiau veikiančias komandas ir atvirkščiai, mažai išugdytas socialines kompetencijas turintys darbuotojai sudarys mažiau efektyvias komandas (žr. 13 pav.).

Tuo tarpu, vadovo socialinių kompetencijų įtaka komandos veiksmingumui nėra reikšminga ( $t_{st} < t_{kr}$ ) ir koreliacijos koeficientas parodo, kad ryšys tarp šių rodiklių yra silpnas.



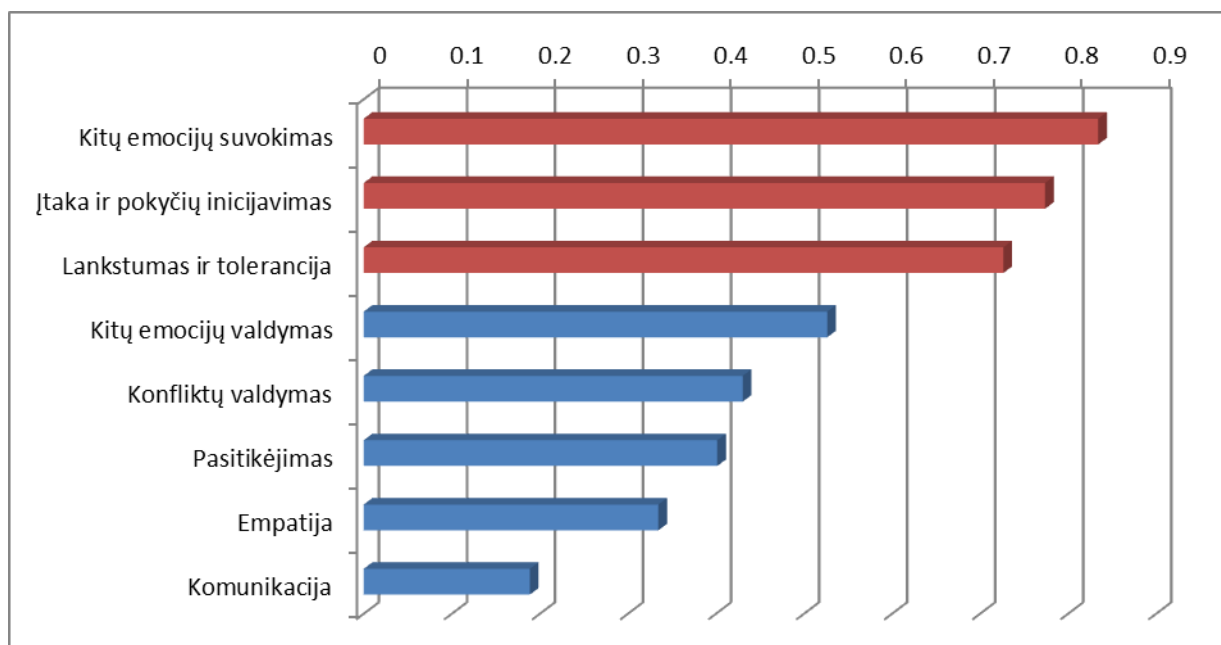
### 13 pav. Ryšys tarp darbuotojų socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo

Kadangi koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad didžiausią įtaką komandos efektyvumui turi būtent darbuotojų socialinės kompetencijos, toliau analizuojama komandos efektyvumo priklausomybė nuo atskirų socialinių kompetencijų dedamųjų, tam atliekama koreliacinė rodiklių analizė (žr. 8 lent.).

### 8 lentelė Darbuotojų socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo koreliacinės analizės rezultatai

	Koreliacijos koeficiento reikšmė	Studento kriterijaus stebimoji reikšmė	Studento kriterijaus kritinė reikšmė (kai $\alpha=0.05$ ; $n=7$ )
Empatijos ir komandos efektyvumo priklausomybė	0.3348	0.7945	2.5706
Įtakos ir pokyčių inicijavimo, ir komandos efektyvumo priklausomybė	<b>0.7741</b>	2.7341	2.5706
Komunikacijos ir komandos efektyvumo priklausomybė	0.1888	0,4299	2.5706
Konfliktų valdymo ir komandos efektyvumo priklausomybė	0.4306	1,0668	2.5706
Pasitikėjimo ir komandos efektyvumo priklausomybė	0.4018	0,9811	2.5706
Kitų emocijų suvokimo ir komandos efektyvumo priklausomybė	<b>0.8345</b>	3,3866	2.5706
Kitų emocijų valdymo ir komandos efektyvumo priklausomybė	0.5266	1,3851	2.5706
Lankstumo ir tolerancijos, ir komandos efektyvumo priklausomybė	<b>0.7266</b>	2,3646	2.5706

Apskaičiavus koreliacijos koeficiento reikšmingumo nustatymo kriterijų, išryškėjo, kad egzistuoja labai silpnas ryšys tarp *komunikacijos ir komandos efektyvumo* ( $r=0.18$ ), tai rodo, kad vien gebėjimo gerai įtinkinti komandos narius nepakanka siekiant aukšto komandos efektyvumo lygio. Taip pat, silpnas ryšys yra tarp *empatijos ir komandos efektyvumo*, tai reiškia, kad vien gebėjimas įsijauti į komandos narius nėra pakankama savybė efektyvios komandos egzistavimui. *Pasitikėjimo, konfliktų valdymo ir kitų emocijų valdymo kompetencijų, ir komandos efektyvumo* ryšys yra vidutinis, todėl gebėjimas bendrai spręsti kylančius konfliktus, pasitikėjimo ir idėjų mainų atmosferos palaikymas, bei entuziazmas darbe yra svarbios kompetencijos aukštam komandos efektyvumui palaikyti. *Lankstumas, tolerancija ir komandos efektyvumas* turi stiprų ryšį, o tai parodo, kad gebėjimas suprasti kitų požiūrį yra svarbus aukštam komandos efektyvumui palaikyti. Stiprus ir reikšmingas koreliacinis ryšys yra tarp *įtakos ir pokyčių inicijavimo kompetencijos, ir komandos efektyvumo*, tai reiškia, kad imlūs naujovėms, iniciatyvūs, siekiantys tobulėjimo darbuotojai sudaro aukštesnio efektyvumo komandas. Tarp kitų *emocijų suvokimo kompetencijos ir komandos efektyvumo* yra stiprus ir reikšmingas koreliacinis ryšys, o tai parodo, kad gebėjimas suprasti kito jausmus, apibūdinti jo emocinę būseną, išvelgti užslėptą nuomonę, yra vienas svarbiausių darbuotojų gebėjimų siekiant suburti ir palaikyti aukšto efektyvumo komandas (žr. 14 pav.).



14 pav. Darbuotojų atskirų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumui

Regresinės analizės pagalba buvo analizuojama darbuotojų socialinių kompetencijų įtaka atskiroms komandos efektyvumo dedamosioms dimensijoms (žr. 9 lent.).

**9 lentelė. Darbuotojų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumo dimensijoms**

<b>Eil.Nr.</b>	<b>Priklausomas kintamasis</b>	<b>R square</b>	<b>Procentinė dalis įtakojanti priklausomąjį kintamąjį</b>
<b>1.</b>	Orientaciją į tikslą ir pasiekimus	0.742	74.2%
<b>2.</b>	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0.429	42.9%
<b>3.</b>	Komunikacija	0.323	32.3%
<b>4.</b>	Vaidmuo ir statusas organizacijoje	0.583	58.3%
<b>5.</b>	Darbuotojų tarpusavio santykiai	0.271	27.1%

Atliktos analizės pagalba nustatyta, kad didžiausią įtaką darbuotojų socialinės kompetencijos turi orientacijai į tikslą, o tai kaip ankstesnėje tyrimo dalyje buvo nustatyta yra vienas iš svarbiausių komandos efektyvumo rodiklių. Kitas aukštą efektyvumą demonstruojančių komandų išskirtinumas yra atsidavimas darbui ir atsakomybė, o darbuotojų socialinės kompetencijos šiam rodikliui turi taip pat didelę įtaką. Dar vienas efektyvias komandas išskiriančių kriterijų yra komunikacija, tačiau analizė parodo, kad informacijos mainai tarp komandos narių nebūtinai priklauso nuo jų socialinių kompetencijų.

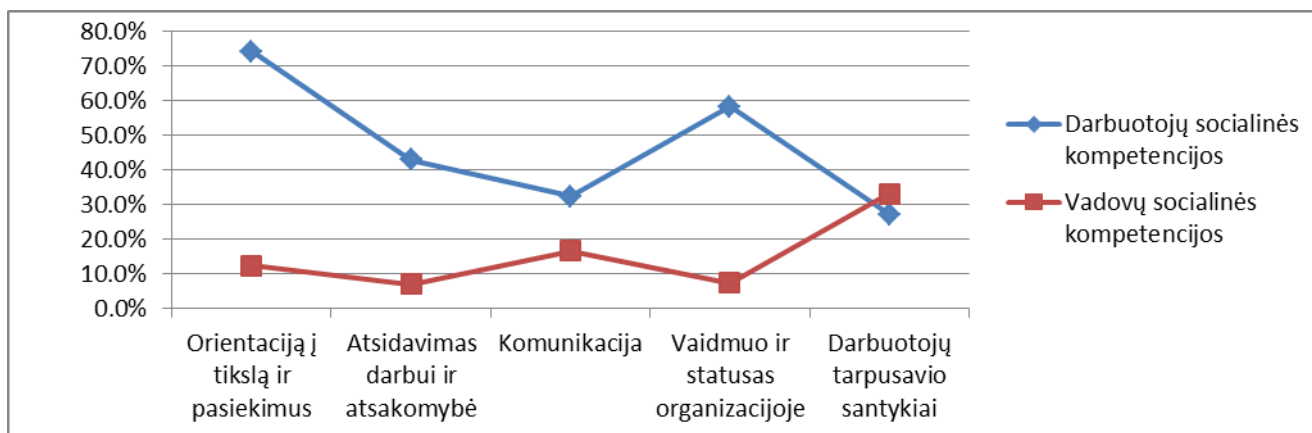
Regresinė analizė taip pat parodo vadovų socialinių kompetencijų įtaką atskiroms komandos efektyvumo dimensijoms (žr. 10 lent.).

**10 lentelė. Vadovų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumo dimensijoms**

<b>Eil.Nr.</b>	<b>Priklausomas kintamasis</b>	<b>R square</b>	<b>Procentinė dalis įtakojanti priklausomąjį kintamąjį</b>
<b>1.</b>	Orientaciją į tikslą ir pasiekimus	0.123	12.3%
<b>2.</b>	Atsidavimas darbui ir atsakomybė	0.071	7.1%
<b>3.</b>	Komunikacija	0.166	16.6%
<b>4.</b>	Vaidmuo ir statusas organizacijoje	0.075	7.5%
<b>5.</b>	Darbuotojų tarpusavio santykiai	0.331	33.1%

Atlikta analizė parodo, kad didžiausia vadovo socialinių kompetencijų įtaka yra darbuotojų tarpusavio santykiams, vadinasi vadovas, didžiausią dėmesį turi skirti būtent gebėjimui įsijausti vienas į kitą, skatinti pasitikėjimą ir mokyti tinkamai reaguoti į pastabas, ar iškilusias problemas. Vadovai skiriantys daugiausia dėmesio būtent darbuotojų tarpusavio santykiams pasieks aukštesnį komandos efektyvumo lygį.

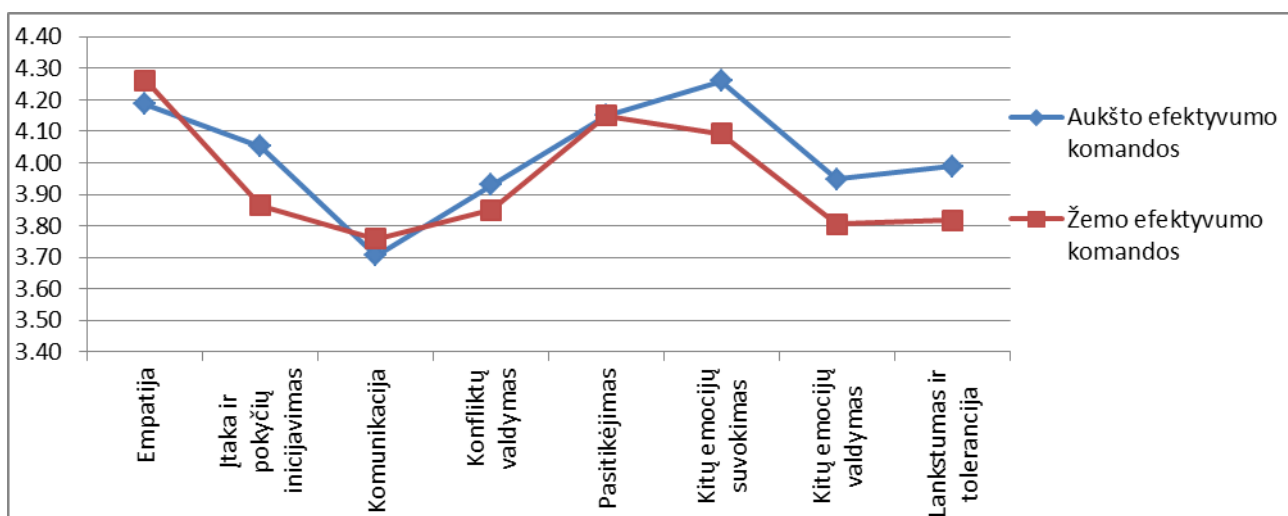
Toliau atliekamas darbuotojų ir vadovų socialinių kompetencijų įtakos komandos efektyvumo dimensijoms palyginimas (žr. 15 pav.).



15 pav. Darbuotojų ir vadovų socialinių kompetencijų įtaka komandos efektyvumo dimensijoms

Iš pateiktos diagramos matyti, kad bendrai vadovo socialinės kompetencijos turi ženkliai mažesnę įtaką beveik visoms komandos efektyvumo dimensijoms, išskyrus darbuotojų tarpusavio santykius, kur tiek vadovų, tiek darbuotojų įtakos reikšmė yra beveik vienoda. Didžiausias atotrūkis yra tarp *orientacijos į tikslą*, kur itin didelę įtaką turi darbuotojų socialinės kompetencijos, o vadovo kompetencija šiame etape yra viena iš mažiausiai darančių įtaką, ir tai normalus reiškinys, nes rezultatų pasiekimas tiesiogiai priklauso nuo komandos darbuotojų, vadovo pareiga užkrėsti darbuotojus noru ir entuziazmu keliamų tikslų siekimui. *Darbuotojų tarpusavio santykių* vertinimo rodiklis parodo, kad vadovai turi daugiausia įtakos kolektyvo tarpusavio bendravimui, pasitikėjimui ir jausmų supratimui.

Siekiant nustatyti tobulintinas socialines kompetencijas žemo efektyvumo komandose, atliekamas atskirų kompetencijų palyginimas aukšto ir žemo efektyvumo komandose (žr. 16 pav.).

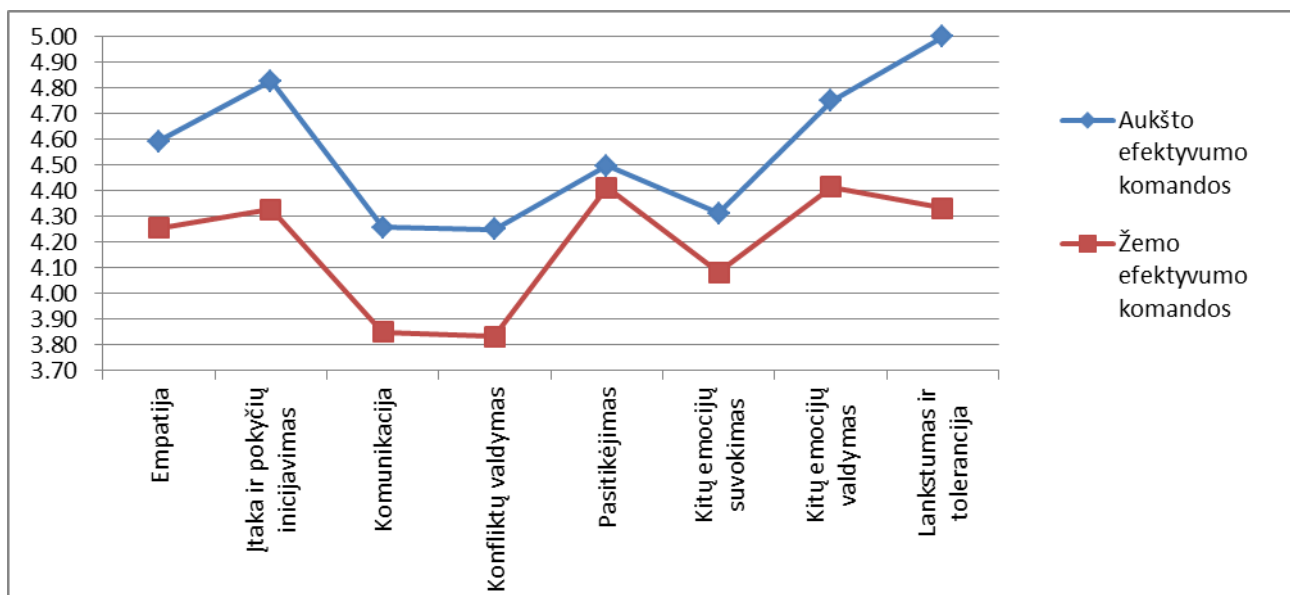


16 pav. Darbuotojų socialinės kompetencijos skirtingo efektyvumo komandose



Pateiktame linijiniame grafike matomas nevienodas rodiklių vertinimų vidurkis, o tai parodo tam tikrų kompetencijų silpnumą žemo efektyvumo komandose. Pasitikėjimo kompetencija yra vienintelė, kuri skirtingo efektyvumo komandose yra vertinama vienodai. Tuo tarpu, tokios kompetencijos, kaip: įtaka ir pokyčių inicijavimas, kitų emocijų suvokimas, kitų emocijų valdymas, ir lankstumas ir tolerancija yra žymiai mažiau vertinamos žemo efektyvumo komandose, nei aukšto efektyvumo komandose. Šios, žemo efektyvumo komandos, pasižymi labiau išvystyta *empatija ir vidinės komunikacijos kompetencija*, tačiau akivaizdu, kad vien gebėjimo įsijausti į kitą ir efektyvių informacijos mainų komandos viduje nepakanka norint pasiekti aukštesnį komandos efektyvumo lygį. Tuo tarpu aukšto efektyvumo komandose labiausiai išreikšta *kitų emocijų suvokimo kompetencija*, o tai yra kolektyvo narių emocijų supratimas, įspėjimas, numatymas. Tai rodo, kad aukšto efektyvumo komandose darbuotojai geba geriau koordinuoti emocijas, o žemo intelekto komandose elgesį.

Analizuojant atskiras vadovų socialines kompetencijas ir jų pasiskirstymą skirtingo efektyvumo lygio komandose, matoma, kad bendrai visos socialinės kompetencijos žemo efektyvumo komandose yra ženkliai mažiau išreikštos, nei aukšto efektyvumo komandose (žr. 17 pav.).

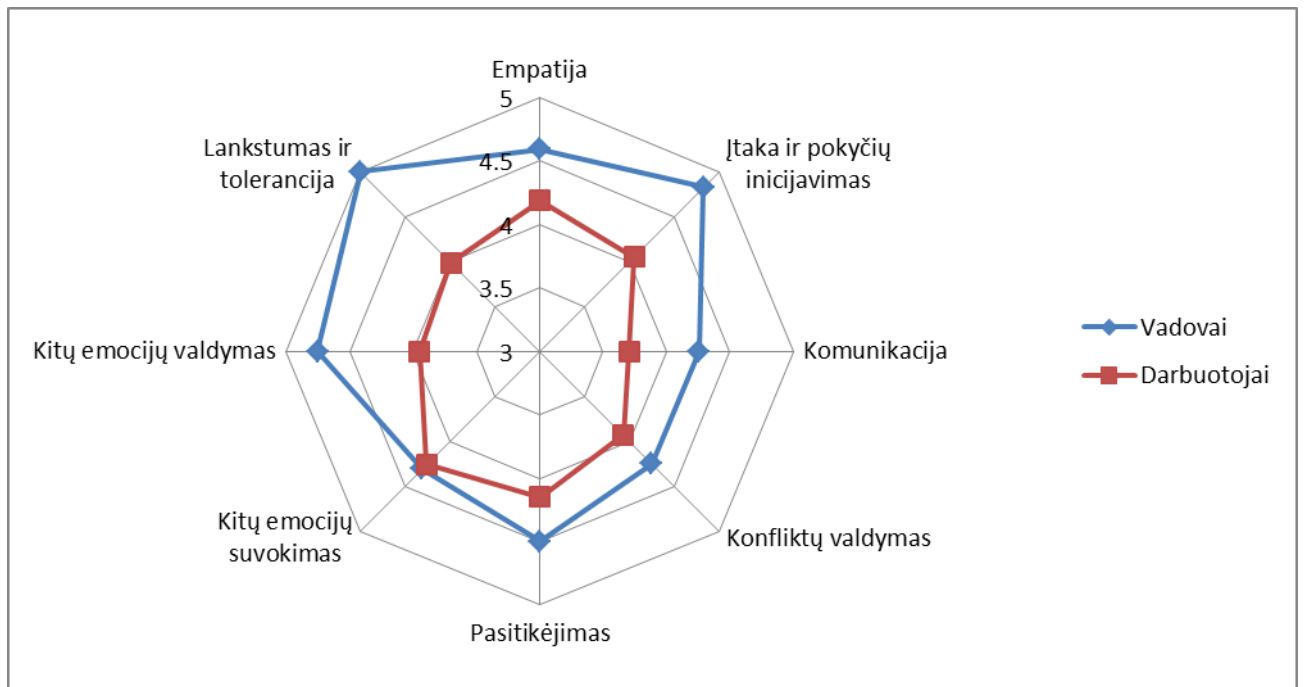


17 pav. Vadovų socialinės kompetencijos skirtingo efektyvumo komandose

Taip pat, kaip ir darbuotojų kompetencijų lygyje, *pasitikėjimas* yra ta kompetencija, kuri mažiausiai skiriasi vertinant ir vadovų kompetenciją skirtingo efektyvumo komandose. Didžiausias skirtumas matomas *lankstumo ir tolerancijos* kompetencijoje, kas reiškia, jog žemo efektyvumo komandų vadovai stokoja gebėjimo suprasti kitų požiūrį ir gebėjimo greitai prisitaikyti prie

besikeičiančios situacijos. Didelis atitrūkimas matomas ir *įtakos bei pokyčių inicijavimo* kompetencijoje, kas parodo, jog žemo efektyvumo komandų vadovai gerokai rečiau ieško būdų profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui, nėra linkę inicijuoti pokyčių ar daryti įtaką organizacijos kultūrai. Skirtumas taip pat žymus ir *komunikacijos, bei konfliktų valdymo* kompetencijose, kas parodo geresnius aukšto efektyvumo komandų vadovų gebėjimus įtikinamai perteikti informaciją, ir ieškoti konfliktų sprendimo būdų ir priimtinių sprendimų. Ši analizė parodo, kad vadovai siekiantys aukšto komandos efektyvumo, turi didesnę dėmesį skirti visoms socialinėms kompetencijoms, jų lavinimui ar įgijimui.

Toliau analizuojama lyginamoji vadovų ir darbuotojų socialinių kompetencijų analizė aukšto efektyvumo komandose (žr. 18 pav.)

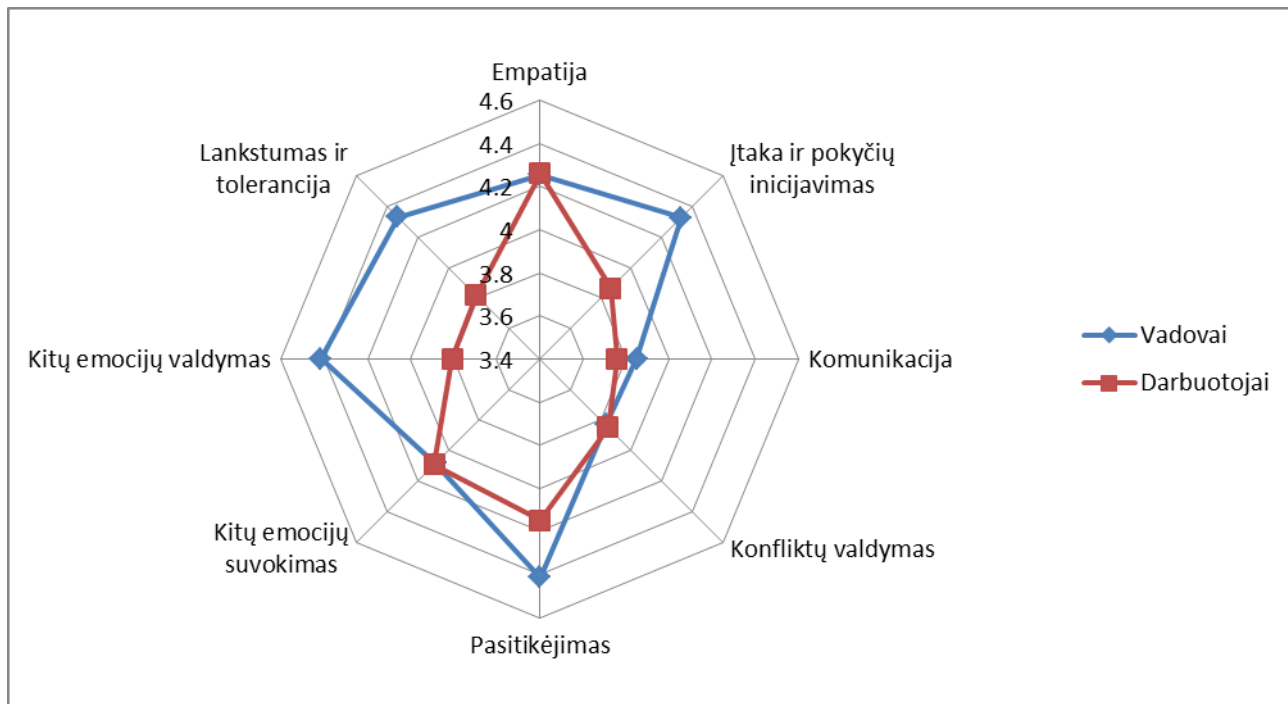


18 pav. Vadovų ir darbuotojų socialinių kompetencijų palyginimas aukšto efektyvumo komandose

Iš pateiktos spindulinės diagramos matyti, kad aukšto efektyvumo komandose vadovai turi geriau išugdytas socialines kompetencijas, nei darbuotojai. Labiausiai vadovai nuo darbuotojų išsiskiria *lankstumo ir tolerancijos* kompetencijos lygyje, kur vadovai turi geriau išvystytą kompetenciją. Lyginant su prieš tai atlikta darbuotojų kompetencijų lemiančių komandos efektyvumą analize (žr. 14 pav.) matoma, kad būtent *lankstumas ir tolerancija, bei įtaka ir pokyčių inicijavimas* yra vienos iš reikšmingiausių komandos efektyvumui, o šios kompetencijos stipriau išreikštos vadovų lygyje. *Kitų emocijų suvokimo* kompetencija yra vienodai pasižyminti tiek darbuotojų, tiek vadovų lygyje ir tai yra vienintelė tokia kompetencija, kuri parodo vadovų

koncentraciją į šią kompetenciją ir darbuotojų lygyje. Todėl akivaizdu, kad kuo daugiau socialinio intelekto savybių pasireiškia tuo didesnę efektyvumą vadovas pasiekia, nes šie įgūdžiai tiesiogiai įtakoja jo galią paveikti darbuotojus.

Toliau apžvelgiama vadovų ir darbuotojų socialinių kompetencijų lyginamoji analizė žemo efektyvumo komandose (žr. 19 pav.).



19 pav. Vadovų ir darbuotojų socialinių kompetencijų palyginimas žemo efektyvumo komandose

Tyrimas rodo, kad ryškiausi skirtumai yra tarp *kitų emocijų valdymo*, *lankstumo ir tolerancijos*, bei *įtakos ir pokyčių inicijavimo* kompetencijų. *Empatija* ir *konfliktų valdymas* yra vienodai išreikštos kompetencijos tiek vadovų, tiek darbuotojų lygyje, o tai reiškia, kad būtent šių kompetencijų didesnis pasireiškimas vadovų lygyje, gali turėti lemiamą įtaką darbuotojų kitų socialinių kompetencijų laipsniui. *Kitų emocijų suvokimas* – svarbiausia komandos efektyvumą lemianti kompetencija, vienodai išreikšta vadovų ir darbuotojų lygyje. Todėl norint pasiekti aukštesnę komandos efektyvumo laipsnį pirmiausia vadovai, turėtų ugdyti tam tikras kompetencijas, siekiant aukštesnio nei darbuotojai įsijautimo į kitus, konfliktų valdymo gebėjimų ir įtaigumo perduodant informaciją.

Atliktas socialinių kompetencijų įtakos komandinio darbo efektyvumui tyrimas parodo, kad aukšto efektyvumo komandose vadovai turi stipriau išreikštas tam tikras socialines kompetencijas nei darbuotojai, taip pat, aukšto efektyvumo komandose visos vadovų socialinės kompetencijos yra

aukštesniame lygyje lyginant su žemo efektyvumo komandomis. Taigi, galima daryti išvadą, kad siekiant sukurti efektyvesnes komandas, vadovai turi turėti aukštą socialinių kompetencijų lygį, todėl **hipotezė H1 yra patvirtinama – aukšto socialinio intelekto vadovai atrenka ar išugdo aukštesnio socialinio intelekto darbuotojus, kurie sudaro efektyvesnes komandas.**

Tyrimas parodo, kad komandos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų socialinių kompetencijų lygio, o tai reiškia, kad aukštesnes kompetencijas turintys darbuotojai sudaro efektyvesnes komandas. Ryšys tarp šių dviejų rodiklių yra stiprus, vadinasi didėjant darbuotojų socialinei kompetencijai, komandos efektyvumas taip pat didėja. Todėl **patvirtinama hipotezė H2, nes aukštą socialinę kompetenciją turintys darbuotojai, iš tiesų sudaro efektyvesnes komandas.**

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

I. Atlikus mokslinių darbų ir akademinės literatūros analizę socialinių kompetencijų ir komandinio darbo tematikomis, pastebėta:

1. Ilgainiui socialinis intelektas daro didesnę įtaką sėkmingam bendradarbiavimui, tarpusavio santykiams ir gebėjimui vadovauti, nei kitos kompetencijos. Socialinės kompetencijos yra svarbios, nesvarbu, kokias pareigas darbuotojas eina organizacijoje. Paprastai būtent socialinės kompetencijos tampa strategiškai svarbios verslo pasaulyje, ypač kalbant apie vadovus, nes jos leidžia organizacijai įgyti pranašumą dėl žmogiškojo veiksnio.
2. Komandinis darbas šiuolaikinėse organizacijose yra neišvengiamas ir jo vaidmuo didėja, nes organizacijos veikia palyginti neapibrėžtomis sąlygomis, nuolat sprendžia sudėtingus uždavinius, reikalaujančius kūrybiškumo ir specialistų kompetencijos. Tuo tarpu komandos efektyvumas priklauso nuo komandos narių elgsenos, o jiems būdingą elgesį sąlygoja turimos socialinės kompetencijos, todėl kuo stipriau išvystytas socialines kompetencijas turi individai, esantys komandose, tuo komanda bus efektyvesnė.
3. Būtent socialinio intelekto kompetencijos turi įtaką komandos ir organizacijos rezultatams, ir vadovo, bei komandos veiksmingumui ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl vadovai, siekiantys suburti ir išlaikyti efektyvias komandas privalo palaikyti aukštą asmeninį socialinio intelekto lygį, nes darbuotojai dažniausiai atkreipia dėmesį į vadovo jausmus ir elgesį, taip perimdami jo emocijas. Tuo tarpu patenkintas darbuotojas labiau stengsis prisidėti prie įmonės rezultatų, gerins savo asmeninio darbo atlikimą, bus kūrybiškesnis ir linkęs bendradarbiauti.

II. Atliktas praktinis tyrimas parodė, kad:

1. Žemo efektyvumo komandose vadovų ir darbuotojų komandos efektyvumo vertinimų skirtumai yra didesni nei aukšto efektyvumo komandose. Tai rodo didesnę nuomonių tarp vadovų ir darbuotojų išsiskyrimą, bei geresnę vadovų, nei darbuotojų vertinimą apie komandos efektyvumą. Vadinasi, vadovai turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų nuomonę vertinant:
  - informacijos mainų ir susirinkimų kokybę;
  - turimų išteklių ir organizacijos palaikymo faktorių;
  - darbuotojų pasitenkinimą ir atsidavimą darbui.

2. Kompetencijos kurios turi stipriausią ryšį su komandos efektyvumu yra susijusios su gebėjimu suprasti kitų požiūrį, mokėjimu prisitaikyti, iniciatyvumu, nuolatiniu naujų galimybių veiklai atlikti ieškojimu, noru tobulėti. Darbuotojai, kurie supranta kitų jausmus, geba apibūdinti emocinę būseną ir išvelgti neišsakytą nuomonę, sudaro aukšto efektyvumo komandas.
3. Analizės metu nustatyta, kad darbuotojų socialinės kompetencijos didžiausią įtaką turi svarbiausiems aukštą efektyvumą lemiantiems kriterijams: orientacijai į tikslą ir atsakomybei. Dar vienam kriterijui, kuris priskiriamas prie komandos efektyvumą lemiančių – komunikacijai, darbuotojų socialinės kompetencijos turi ne tokią ženklią įtaką, o tai reiškia, kad informacijos mainai tarp komandos narių nebūtinai priklauso nuo aukšto socialinių kompetencijų lygio.
4. Lyginant darbuotojų ir vadovų socialinių kompetencijų įtakos komandos efektyvumui rezultatus didžiausias atotrūkis yra tarp orientacijos į tikslą, kur itin didelę įtaką turi darbuotojų socialinės kompetencijos, o vadovo kompetencija šiame etape yra viena iš mažiausiai lemiančių komandos efektyvumą. Tai tik patvirtina literatūroje nagrinėtą nuomonę, jog vadovo pareiga yra užkrėsti darbuotojus noru ir entuziazmu keliamų tikslų siekimui, o rezultatų pasiekimas tiesiogiai priklauso nuo pačių darbuotojų pastangų.
5. Išvystytos emocijų suvokimo, jų valdymo ir gebėjimo daryti įtaką kompetencijos darbuotojams suteikia galimybę efektyviau dirbti komandoje, bei lengviau pasiekti užsibrėžtų tikslų. Šie darbuotojai geba lengviau prisitaikyti prie situacijos, yra imlūs naujovėms, mato plačiai, todėl jie ir pasiekia didesnę efektyvumo laipsnį.
6. Analizuojant vadovų kompetencijas galima patvirtinti teorijoje pateikiamą teiginį, kad kuo daugiau socialinio intelekto savybių pasireiškia tuo didesnę efektyvumą vadovas pasiekia. Matomas ženklus aukšto efektyvumo komandų vadovų lankstumo ir įtakos darymo laipsnis, bei akivaizdus gebėjimas valdyti kitų emocijas. Todėl galima daryti išvadą, kad tokie vadovai naudojami savo socialinio intelekto įgūdžių pranašumu, tokiu būdu sugebėdami padidinti savo pavaldinių veiksmingumą. Kas savo ruožtu leidžia eiti norima kryptimi, pasiekti keliamus tikslus ir aukštą komandos efektyvumą.
7. Aukšto efektyvumo komandose vadovai turi stipriau išreikštas tam tikras socialines kompetencijas nei darbuotojai, kas nepastebėta žemo efektyvumo komandose. Taip pat, aukšto efektyvumo komandose visos socialinės kompetencijos yra aukštesniame lygyje nei žemo efektyvumo komandose. Taigi, galima daryti išvadą, kad siekiant sukurti efektyvesnes komandas, vadovai turi turėti aukštą socialinių kompetencijų lygį.

- III. Atliktas magistro baigiamojo darbo tyrimas leidžia formuluoti pagrįstas rekomendacijas:
1. Žemo efektyvumo komandose vadovai, siekiantys aukštesnio komandos efektyvumo, turėtų:
    - Ugdyti darbuotojų orientaciją į tikslą, taip siekdami aukštesnių veiklos rezultatų.
    - Didinti darbuotojų pasitenkinimą užimama pozicija ir mažinti baimę arba nenorą prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Tokiems darbuotojams turėtų būti skiriamas išskirtinis vadovo dėmesys priešasčių išsiaiškinimui ir tinkamo požiūrio suformavimui.
    - Atkreipti dėmesį į komunikaciją komandos viduje. Vadovas turėtų skatinti nuomonės pasidalinimą, taip stiprindamas darbuotojų tarpusavio ryšį, komandos narių paramą ir pagalbą vienas kitam.
  2. Darbuotojų socialinių kompetencijų ugdymas arba komandų iš aukštą socialinį intelektą turinčių darbuotojų sudarymas vadovams tiesiogiai leistų turėti aukšto efektyvumo komandas.
  3. Norint pasiekti kuo aukštesnį komandos efektyvumo laipsnį, vadovai turi turėti ne tam tikras socialines kompetencijas, o visą socialiniam intelektui priskiriamų įgūdžių visumą. Tyrimo metu nustatytos silpniausios kompetencijos, kurias rekomenduojama ugdyti žemo efektyvumo komandų vadovams:
    - Empatija, kuri leistų geriau suprasti komandos narių veiksmų priežastis ir atskleisti geriausias darbuotojų savybes.
    - Konfliktų valdymas, kuris užtikrintų diskusiją tarp konflikto dalyvių ir sprendimą atitinkantį visų pusių interesus.
    - Kitų emocijų suvokimas leistų suprasti kaip jaučiasi ir ką galvoja komandos nariai, nei jei jie to neparodo.
    - Komunikacija leistų įtikinti nujaučiant kitų reakcijas, akcentuojant jų pačių interesus.
  4. Kadangi nuo darbuotojų socialinių kompetencijų lygio priklauso komandos efektyvumas, todėl rekomenduojama vadovams sutelkti dėmesį į svarbiausias darbuotojų socialines kompetencijas, kurios daro teigiamą įtaką komandos efektyvumui:
    - Kitų emocijų suvokimas, kuris leistų suprasti kaip jaučiasi ir ką galvoja kiti komandos nariai, nei jei jie to neparodo.
    - Įtaka ir pokyčių inicijavimas užtikrina siekį tobulėti, išvelgti naujų veiksmų galimybes ir ieškoti būdų jiems atlikti.

- Lankstumas ir tolerancija leidžia suprasti kitų požiūrį, kai jis nesutampa su asmeninėmis pažiūromis.



## LITERATŪRA

1. **Allen N.J., Hecht T. D.** The ‘romance of teams’: Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2004. 439-461 p.
2. **Bagdanavičius J.** ir kiti. Vadybos sociologijos aspektai. Vilniaus pedagoginis universitetas, Leidykla, Vilnius, 2006. – 203 p. – ISBN 9955201207.
3. **Barczak G.** et al. Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. // *Creativity and Innovation Management*, Blackwell Publishing Ltd, Nr.4 Vol.19, p. 332-345, 2010.
4. **Bar-On R.** The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI).// Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations – Issues in Emotional Intelligence, 2005.
5. **Bilevičienė T, Jonušauskas S.** Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 308 p. – ISBN 9789955192428.
6. **Boyatzis, R. E.** Competencies in the 21st Century // *Journal of Management Development*, Vol. 27. Nr. 1., 2007.
7. **Borisova L.** „Values as a Managerial Tool“ // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2009.52. ISSN 1392-1142.
8. **Bradberry T. et.al.** Emotional Intelligence 2.0. – San Diego: TalentSmart, 2009. - 255 p. – ISBN 9780974320625.
9. **Chatenier E.** et.al. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. // *R&D Management* 40, 3, Blackwell Publishing Ltd, 2010. 271-280 p.
10. **Cherniss C.** Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. // *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 2010. 110-126 p. ISSN 1754-9426/10.
11. **Cherniss C., Goleman D.** The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. - John Wiley & Sons, 2001. – 352 p. – ISBN 9780787956905.
12. **Covey R. C.** 8 – asis įprotis: tobulybės link. – Vilnius: Alma Littera, 2007. – 375 p. – ISBN 9789955245605.
13. **Driskell J. E. et al.** What Makes a Good Team Player? Personality and Team Effectiveness. // *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* Nr.4, Vol. 10, 2006, 249-271 p.

14. **Ferris G.R. et.al.** Development and validation of the political skill inventory. // *Journal of Management*, 31, 2005. 26-152 p.
15. **Gardner H.** *Multiple Intelligences*. – New York: Basic Books, 2006. – 300 p. – ISBN 978-0-786-72187-0.
16. **Goleman D.** “What makes a Leader?” in *Harvard Business Review*, 1998.
17. **Goleman D. et al.** *Lyderystė, kaip vadovauti pasitelkiant emocijų intelektą*. – Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007. – 288 p. – ISBN 9955707089.
18. **Guillen L, Florent-Treacy E.** Emotional Intelligenc and Leadership Effectiveness: The Mediating Influenace of Collaborative Behaviors. // *Journal of Organizational Behavior*. 2011.
19. **Heller R.** *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera, 2000. – 72 p. – ISBN 9986027934.
20. **Izdonaitė-Medziunienė I., Medziunas R.** Cooperative social competence development: aspect of tourism managers in Lithuanina higher education. // *IX International Scientific Conference: Social & Economic Challenges for Labour Market Proceedings*, 2008. 28-34 p.
21. **Jong de Ad et. al.** Linking Employee Confidence to Performance: A Study of Self-Managing Service Teams. // *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 34, Nr. 4, 2006. 576-587 p.
22. **Kardelis K.** *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, 2002. p. 398.
23. **Kasiulis J., Barvydienė V.** *Vadovavimo psichologija*. Kaunas : Technologija, 2003. – 327p. –ISBN 9955090782.
24. **Kauffeld S.** Self-directed work groups and team competence. // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 1-21, 2006.
25. **Leonienė B.** *Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje*. // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008:48. ISSN 1392-1142. 71-85 p.
26. **Luis G.M. et.al.** *Managing Human Resources*. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson : Prentice Hall, 2009. – 654 p. – ISBN 013187067X.
27. **Mani V.** “Development of Employee Satisfaction Index Scorecard” in *European Journal of Social Sciences*, 2010.
28. **Masiulis K., Sudnickas T.** *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 296 p. – ISBN 978-9955-19-066-0
29. **Merkys G. et al.** Organisational Climate Test for Lithuanian Works Organisations: Validation and Correlation with Team Work Test. // *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (49), 2005. ISSN 1392-0758.

30. **Merkys G. ir kt.** Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. Vilnius-Kaunas, 2004.
31. **Morgeson F.P. et.al.** Selecting individuals in the team settings: the importance of social skills, personality characteristics and teamwork knowledge.// *Personnel Psychology*, Blackwell Publishing, 58, 2005. 583-611 p.
32. **Neale S. et al.** Emocinis intelektas ir ugdymas. – Vilnius: Verslo žinios, 2010. – 282 p. – ISBN 9789955460817.
33. **Northouse P. G.** Lyderystė: teorija ir praktika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009. – 333 p. – ISBN 9789986850632.
34. **Prati L.M. et.al.** Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. // *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 11, No 1, 2003. ISSN 1055-3185.
35. **Raižienė S., Endriulaitienė A.** Efektyvus komandų formavimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 216 p. – ISBN 9789955191070
36. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius : Poligrafija ir informatika, 2003. – 354 p. - ISBN 9986850460.
37. **Salovey, P., Mayer, J.D.** Emotional Intelligence. Baywood Publishing Co. Inc. - 1990.
38. **Sampson S., Elrod C.** Applied Social Intelligence. – Human Resource Development, 2009. – 194 p. – ISBN 9781599961842.
39. **Savanevičienė A., Šilingienė V.** Darbas grupėse. Kaunas, Technologija, 2005. – 181 p. – ISBN 9955097930.
40. **Savanevičienė A. ir kt.** Vadovo strateginės kompetencijos // Strateginės individo kompetencijos. – Kaunas: Technologija, 2007.
41. **Savanevičienė A. ir kt.** Development of Strategic Individual Competences. // *Engineering Economics*, No 3 (58), 2008. ISSN 1392-2785.
42. **Saviugdos vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai.** – Vilnius: Verslo žinios, 2009. – 356 p. – ISBN 9789955460909.
43. **Scholtes P.R. et.al.** The Team Handbook Third Edition. Madison (Wisconsin) : Oriel Incorporated, 2003. - ISBN 1884731260.
44. **Schweizer T.S.** The psychology of novelty-seeking, creativity and innovation: neurocognitive aspects within a work-psychological perspective. // *Creativity and Innovation Management*, 15, 2006. 164-172 p.
45. **Singh K.** Emotional Intelligence & Work Place Effectiveness. // *IJIR*, Vol. 44, No. 2, 2008. 292-302 p.

46. **Skaržauskienė A.** Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2010.53. ISSN 1392-1142.
47. **Skaržauskienė A., Paražinskaitė G.** Lietuvos įmonių vadovų intelektų kompetencijų raiška. // Socialinių mokslų studijos, 2010, 1(5), p. 41-61 – ISSN 2029-2236.
48. **Smilga, E., Bosas, A.** Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) – bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas: VDU. Nr. 12 – p. 211-225, 1999.
49. **Starr J. Stys Y., Brown S. L.** A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections. // Research Branch, Correctional Service of Canada: N° R-150, 2004.
51. **Stoner J. et.al.** Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 647 p. – ISBN 9986850282.
52. **Šalkauskienė L., Vveinhardt J.** Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. // Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2008.48. ISSN 1392-1142.
53. **Tamošiūnas T.** Projektų metodas ugdymo praktikoje. Šiauliai, Šiaulių universiteto leidykla. 1999. – 173 p. – ISBN 9986381843.
54. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. p. 626.
55. **Vijeikis J., Vijeikienė, B.** Komandinio darbo pagrindai. Vilnius: Rosma, 2000. – 134 p. – ISBN 998600294X.
56. **Wesley L.V.** Intelligence: new research. Nova Publishers, 2006. – 161 p. – ISBN 9781594546372.
57. **West M. A.** Efektyvus komandinis darbas. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011. – 199 p. – ISBN 9789986850625.
58. **Zabielavičienė I.** Inovacijų komandos formavimas ir jos elgsenos modifikavimas. // Verslas: Teorija ir praktika. 2008. 9(4): 261–271 p.

**Bakutytė I.** Socialinių kompetencijų įtaka komandinio darbo sėkmei (TEO LT, AB klientų aptarnavimo skyrių pavyzdžiu) / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra, 2012. – 61 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos socialinės kompetencijos turinčios įtaką vadovavimo įgūdžiams, darbuotojų veiksmingumui, vadovo ir pavaldinių sąveikai, bei komandos efektyvumui. Kadangi šiuolaikiniame besikeičiančiame verslo pasaulyje ne tik atskiro individo rezultatai, bet ir bendrai verslo sėkmė priklauso nuo darbuotojų kompetencijos. Nagrinėjama tematika yra aktuali į efektyvų žmogiškojo kapitalo panaudojimą orientuotoms organizacijoms. Pirmoje dalyje teoriniu aspektu tiriamos individo kompetencijos turinčios įtaką jo profesinei veiklai, pateikiama bendrųjų kompetencijų samprata ir išskiriamos svarbiausios kompetencijos, lemiančios sėkmę besikeičiančiame versle. Antroje dalyje nagrinėjama komandinio darbo samprata, jos kūrimosi stadijos ir formos, komandos efektyvumą sąlygojantys aspektai, atsakoma į klausimą, kokios vadovo ir darbuotojų socialinės kompetencijos lemia komandinio darbo efektyvumą. Trečioje dalyje nustatomi darbe atliekamo tyrimo metodai, iškeliamas tyrimo tikslas ir hipotezės, analizuojami atlikto tyrimo duomenys. Tyrime nagrinėjamas AB „TEO LT“ klientų aptarnavimo skyrių komandų efektyvumas, darbuotojų bei vadovų socialinių kompetencijų lygis, abiejų veiksmų koreliaciją. Nustatomos socialinių kompetencijų ugdytinios sritys, pateikiamos rekomendacijos žemo efektyvumo komandų vadovams įgūdžių tobulinimuisi.

**Pagrindiniai žodžiai:** kompetencija, socialinės kompetencijos, emocinis intelektas, komanda, komandos efektyvumas, darbuotojų veiksmingumas.

**Bakutytė I.** The Impact of Social Competencies on the Success of the Teamwork (by the example of TEO LT, AB) / Master's Work in Leadership and Change Management. Supervisor doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 61 p.

## **ANOTATION**

Master's thesis analyzed the social competences affecting leadership skills, employee performance, the supervisor and subordinate interaction, and team effectiveness. Since today's changing business world, not only the individual outcomes, but overall business success depends on staff expertise. The present topic is relevant to the efficient utilization of human capital-oriented organizations. The first part explored the theoretical aspect of the competence of the individual affecting his professional activities, the general concept of competence and distinguishes the key competencies that determine success in a changing business. The second part analyzes the concept of teamwork, its formation stage and form a team influencing the efficiency aspects of the answer to the question of the supervisor and employee social competence determine the efficiency of teamwork. In the third part of the work carried out by established methods, the study raises the purpose and hypotheses, analyzing survey data. The study examined AB TEO LT, customer service teams effectiveness, of employees and managers of social competence level of correlation between two factors. Learner as social competence areas of the recommendations of low efficiency provides development managers' skills.

**Key words:** competence, social competence, emotional intelligence, team, team effectiveness, employee performance.

**Bakutytė I.** Socialinių kompetencijų įtaka komandinio darbo sėkmei (TEO LT, AB klientų aptarnavimo skyrių pavyzdžiu) / Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra, 2012. – 61 p.

## SANTRAUKA

Šiuolaikiniame nuolatos besikeičiančiame pasaulyje ne tik individai, bet ir verslo organizacijos turi prisitaikyti prie naujų sąlygų, priimti iššūkius ir likti sėkmingi. Tradiciškai tiek mokslo sistemoje, tiek tam tikroje darbo pozicijoje daugiausia dėmesio skiriama profesinėms kompetencijoms formuoti, tuo tarpu asmeninėms ir socialinėms kompetencijoms skiriamas mažas dėmesys. Tačiau būtent šios kompetencijos yra strategiškai svarbios ugdant verslumą ir siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų efektyvumo lygį. Iki šiol atliekami tyrimai didelį dėmesį skyrė vadovo, kaip lyderio, socialiam intelektui ir jo svarbai, kalbant apie komandos narių veiksmingumą. Darbe atliekamo tyrimo naujumas yra pagrįstas dvipuse analize: vadovo socialinio intelekto ir jo vadovaujamos komandos narių socialinio intelekto tyrimais, vertinant jų įtaką komandos efektyvumui. **Magistrinio darbo tikslas** - išnagrinėti darbuotojų ir vadovų socialinių kompetencijų įtaką komandinio darbo efektyvumui teoriniu ir praktiniu aspektu. **Keliami uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą nagrinėjančią socialinių kompetencijų svarbą šiuolaikinei organizacijai ir komandai.
2. Atskleisti socialinių kompetencijų įtaką vadovo ir pavaldinio sąveikai, ir komandos efektyvumui.
3. Suprasti kokią įtaką skirtingus įgūdžius turintys vadovai turi savo komandos aplinkai, darbuotojų veiksmingumui; identifikuoti, kurie vadovo įgūdžiai yra svarbiausi ir kurie mažiau svarbūs efektyviai komandos veiklai.
4. Atskirti, kurios darbuotojų socialinės kompetencijos yra svarbiausios aukšto efektyvumo komandose.

### **Tyrimo hipotezės:**

H1 – aukšto socialinio intelekto vadovai kuria efektyvesnes komandas.

H2 – aukštą socialinę kompetenciją turintys darbuotojai, sudaro efektyvesnes komandas.

Darbe atliekama mokslinės Lietuvos ir užsienio literatūros nagrinėjama tematika lyginamoji analizė. Siekiant pagrįsti mokslinėje literatūroje analizuotas teorijas atliekamas TEO LT, AB

klientų aptarnavimo skyrių anketinės apklausos pagrindu paremtas tyrimas. Duomenys analizuojami naudojant sisteminę lyginamąją ir koreliacinę regresinę analizes.

Atliktas tyrimas patvirtino priklausomybę tarp socialinių kompetencijų ir komandos efektyvumo, o tai reiškia, kad aukštesnes kompetencijas turintys darbuotojai sudaro efektyvesnes komandas. Tyrimas atskleidė vadovų socialinio intelekto svarbą darbuotojų pasitenkinimui ir jų įgūdžiams, todėl galima daryti išvadą, kad būtent darbuotojų socialinių kompetencijų ugdymas arba individų turinčių aukštą socialinį intelektą atrinkimas, leistų turėti aukšto efektyvumo komandas. Nustatytos tobulintinos komandos efektyvumo sritys žemo efektyvumo komandose, tai: orientacija į tikslą, atsidavimas darbui ir komunikacija. Pagrindinės socialinės kompetencijos lemiančios komandos efektyvumą yra: kitų emocijų valdymas, įtakos darymas ir lankstumas. Tyrimas leidžia patvirtinti literatūroje nagrinėtą nuomonę, jog vadovo pareiga užkrėsti darbuotojus noru ir entuziazmu keliamų tikslų siekimui, o rezultatų pasiekimas tiesiogiai priklauso nuo pačių darbuotojų pastangų. Nagrinėjant vadovo socialines kompetencijas ir jų įtaką komandos efektyvumui, nustatyta, kad vadovo sėkmę lemia ne tam tikrų kompetencijų įgijimas, o jų visuma. Todėl svarbu tampa vadovams ne tik ugdyti darbuotojų socialines kompetencijas, bet patiems taip pat siekti tobulėjimo, nes tik labiau nei darbuotojai išvystytas kompetencijas turintys vadovai, pasiekia norimą komandos efektyvumą.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, teorinė-metodinė dalis kompetencijų tematika, teorinė-metodinė dalis komandinio darbo tematika, metodologinė ir analitinė tyrimo dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.



**Bakutyté I.** The Impact of Social Competencies on the Success of the Teamwork (by the example of TEO LT, AB) / Master's Work in Leadership and Change Management. Supervisor doc. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Department of Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 61 p.

## SUMMARY

In this modern and permanently volatile world not only individuals but business organizations also has to adjust to the new conditions, take challenges and stay successful. Traditional view in the science system, as in particular job position, is given to the formation of professional competencies, while personal and social competencies lack of attention. However, exactly these competencies are strategically important while developing entrepreneur skills and trying to maintain high level of employees' efficiency. Till now most of the researches focuses on the managers, as a team leaders, social intelligence and its importance, while talking about team members' efficiency. The new point of view in this work is based on two-way analysis: leaders' social intelligence and his team members' social intelligence research, while evaluating their impact on teams' effectiveness. **Goal of the master's work:** to analyze the impact of employees' and leaders social competencies on the team effectiveness from the theoretical and practical aspects. **Tasks:**

1. To analyze scientific literature of the social competencies importance on the modern organization and team.
2. To reveal the impact of the social competencies on the leader and subordinates interactions, and teams' effectiveness.
3. To understand what impact the leaders have on the teams' environment, employees' efficiency; to identify, which leader skills are the most important and which less important to the effective teamwork.
4. To tell, which employees' social competencies are the most important in the teams with high effectiveness.

### **Research hypothesis:**

H1 – leaders with high social intelligence create teams with higher effectiveness.

H2 – employees with high level of social competence create teams with higher effectiveness.

In this work scientific literature of Lithuanian and foreign authors on the actualized topic is analyzed. By way to validate the scientific theories the research based on the questionnaire type

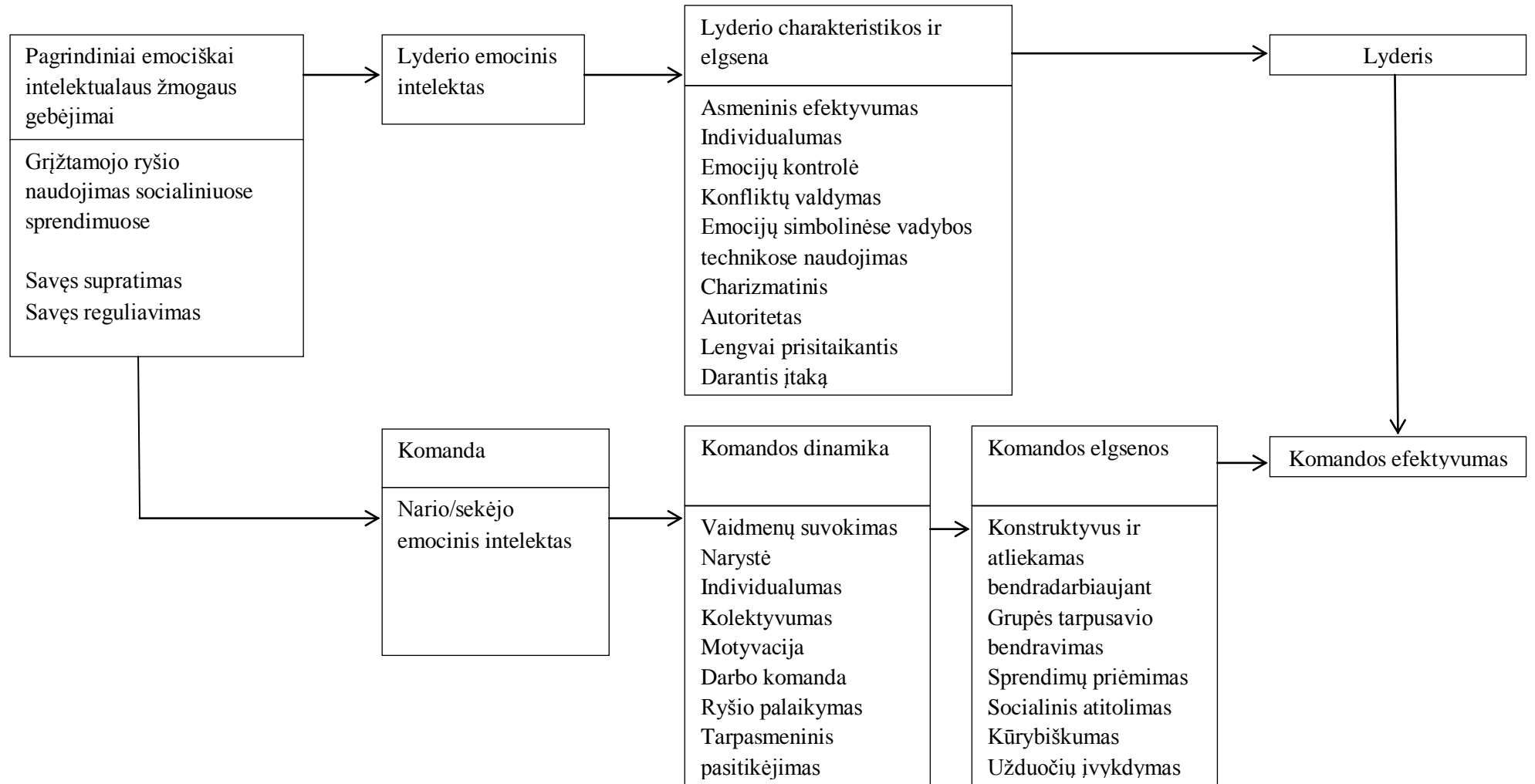
survey is processed in TEO LT, AB customer service teams. Information is analyzed using the systemic comparative and correlation analyzes.

The research confirms the dependence between social competencies and team effectiveness, and this means that, workers with higher level of these competencies creates teams with higher level of effectiveness. Research revealed the importance of leaders' social intelligence on employees' satisfaction and their skills, so the conclusion can be made, that the education of workers social competencies or the selection of individuals with high level of social intelligence would let to have team with high effectiveness. The team effectiveness spheres that have to be improved in the teams with low level of effectiveness are: goal seeking, devotion to work and communication. Main social competencies that have the biggest impact on team effectiveness are: control of emotions, influence and flexibility. The research lets to confirm the opinion from the analyzed literature that the duty of the leader is to infect team members with the desire and enthusiasm to reach the goals, while the result directly depends on employees endeavor. While analyzing leaders' social competencies and their impact on teams' effectiveness, is defined, that leaders' success depends not on some competencies, but the whole of it. So it is important for leaders not only to educate employees social competences, but to reach the perfection themselves, cause only leaders with higher degree of competencies compared with workers reaches the level of teams effectiveness they want.

Structure: introduction, theoretical-methodical part on competencies topic, theoretical-methodical part on teamwork topic, methodological and analytical analysis part, conclusions and suggestions, references.

**PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS



7 pav. Emocinio intelekto ir lyderio-komandos efektyvumo modelis

## KLAUSIMYNO DARBUOTOJAMS PAVYZDYS

### Socialinių kompetencijų įtakos komandos efektyvumui tyrimas

**Tyrimo tikslas** - iširti ryšį tarp komandos narių (vadovų ir darbuotojų) socialinių kompetencijų ir komandos veiksmingumo TEO, LT AB, Klientų aptarnavimo skyrių veikloje.

Gauti rezultatai bus panaudoti Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos magistrantės Indrės Bakutytės baigiamojo darbo "Socialinių kompetencijų įtaka komandinio darbo sėkmei (TEO LT, AB pavyzdžiu)" praktinėje dalyje.

*Ačiū už atsakymus ir skirtą laiką.*

#### 1. Jūsų skyrius (atsakymą pasirinkite):

- a. Kauno
- b. Klaipėdos I
- c. Klaipėdos II
- d. Panevėžio
- e. Šiaulių
- f. Vilniaus I
- g. Vilniaus II

#### 2. Kiek laiko dirbate TEO LT, AB organizacijoje? (pasirinkite 1 atsakymą)

- a. iki 2 metų
- b. daugiau nei 2 metus
- c. daugiau nei 5 metus
- d. daugiau nei 10 metų

#### 3. Įvertinkite atitikimą pateiktiems teiginiams:

*Vertinimo skalė: 1-visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku*

	1	2	3	4	5
Aš suprantu kitų žmonių veiksmų priežastis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš rodau iniciatyvą pokyčiams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtikinėdamas aš nujaučiu kitų žmonių reakciją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi suprasti kitų požiūrį, kai jis nesutampa su mano pažiūromis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Žmonėms lengva manimi pasitikėti ir atsiverti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pasakyti, kada komandos nariai sako ne tai, ką iš tiesų galvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai kalbuosi su bendradarbiais jų tikruosius jausmus galiu nustatyti iš jų kūno kalbos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš ieškau būdų atlikti darbą geriau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš išsprendžiu konfliktą iškeldamas jį į viešumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano entuziazmas gali užkrėsti kitus komandos narius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš suprantu kitus, kai įdėmiai jų išklausau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrinu aptardamas jas su kitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš matau daugiau galimybių negu grėsmių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi išspręsti konfliktą atvirai diskutuodamas su visais konflikto dalyviais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš įtikinu kitus akcentuodamas jų pačių interesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu tiksliai apibūdinti kaip jaučiasi kiti komandos nariai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš darau įtaką komandos kultūrai ir vertybėms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pralinksminėti komandos narius, kai jie jaučiasi blogai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu suprasti tikrus komandos narių jausmus, net jei jie stengiasi juos nuslėpti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš siekiu tobulėjimo keldamas sau tikslus ir iššūkius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu komandos nariams įžiebtį entuziazmą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi padėti žmonėms kai jie yra nusivylę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Įvertinkite vadovo atitikimą pateiktiems teiginiams:

*Vertinimo skalė: 1-visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku*

	1	2	3	4	5
Vadovas vadovauja sukurdamas pozityvų emocinį klimatą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas daro įtaką organizacijos ar komandos kultūrai ir vertybėms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas sprenddamas konfliktą ieško tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas rodo iniciatyvą pokyčiams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas vadovauja sukurdamas pasitikėjimo atmosferą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovui sekasi atskleisti geriausias žmonių savybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Įvertinkite Jūsų skyriaus/ grupės orientaciją į tikslą ir pasiekimus:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Visi keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padalinio pasiekti rezultatai yra puikūs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyrius nuolat informuojamas apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jo darbas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Įvertinkite Jūsų skyriaus/ grupės atsidavimą darbui ir atsakomybę:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Aš mielai dirbu šiame skyriuje, nes darbas man teikia malonumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi skyriaus darbuotojai yra rimtai suinteresuoti sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriaus nariai pripažįsta pasiekimus ir mato savo klaidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei dėl komandos nario kaltės kilo problema, jis nedelsiant apie tai informuojamas, kad galėtų imtis veiksmų jos sprendimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Įvertinkite komunikaciją Jūsų skyriuje/ grupėje:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Skyriaus susirinkimai yra gerai suorganizuoti ir efektyvūs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriuje visi pasidalina svarbia informacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriuje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos, nuomonę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei kuris nors kolega turi rūpesčių ar problemų, kiti tai pastebi ir atitinkamai reaguoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Įvertinkite vadovavimą skyriui/ grupei:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Vadovas nuolat atsižvelgia į kiekvieno darbuotojo pastangas ir sugebėjimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas nuolat informuoja darbuotojus visais su skyriumi/ grupe susijusiais klausimais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Įvertinkite skyriaus/ grupės vaidmenį ir statusą organizacijoje:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Turimos priemonės ir išteklių atitinka keliamus uždavinius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<b>Niekada</b>	<b>Kartais</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Visada</b>
Jei reikia, skyrius sulaukia pakankamai paramos iš kitų padalinių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko skyrių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Įvertinkite skyriaus/ grupės darbuotojų tarpusavio santykius:**

	<b>Niekada</b>	<b>Kartais</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>
Visi elgiasi kaip lygus su lygiu ir geba įsijausti į vienas kito jausmus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai pasitiki vienas kitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei kolegos turi problemų jas aptaria vieni su kitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastabas kolegos duoda tinkamai ir priima teigiamai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolektyvo nariai yra ne tik bendradarbiai, bet ir draugai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**KLAUSIMYNO VADOVAMS PAVYZDYS****Socialinių kompetencijų įtakos komandos efektyvumui tyrimas**

**Tyrimo tikslas** - ištirti ryšį tarp komandos narių (vadovų ir darbuotojų) socialinių kompetencijų ir komandos veiksmingumo TEO, LT AB, Klientų aptarnavimo skyrių veikloje.

Gauti rezultatai bus panaudoti Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos magistrantės Indrės Bakutytės baigiamojo darbo "Socialinių kompetencijų įtaka komandinio darbo sėkmei (TEO LT, AB pavyzdžiu)" praktinėje dalyje.

*Ačiū už atsakymus ir skirtą laiką.*

**1. Jūsų skyrius (atsakymą pasirinkite):**

- a. Kauno
- b. Klaipėdos I
- c. Klaipėdos II
- d. Panevėžio
- e. Šiaulių
- f. Vilniaus I
- g. Vilniaus II

**2. Kiek laiko dirbate TEO LT, AB organizacijoje? (pasirinkite 1 atsakymą)**

- h. iki 2 metų
- i. daugiau nei 2 metus
- j. daugiau nei 5 metus
- k. daugiau nei 10 metų

**3. Įvertinkite atitikimą pateiktiems teiginiams:**

*Vertinimo skalė: 1-visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aš suprantu kitų žmonių veiksmų priežastis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš rodau iniciatyvą pokyčiams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įtikinėdamas aš nujaučiu kitų žmonių reakciją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi suprasti kitų požiūrį, kai jis nesutampa su mano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
pažiūromis.					
Žmonėms lengva manimi pasitikėti ir atsiverti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pasakyti, kada komandos nariai sako ne tai, ką iš tiesų galvoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai kalbuosi su bendradarbiais jų tikruosius jausmus galiu nustatyti iš jų kūno kalbos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš ieškau būdų atlikti darbą geriau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš išsprendžiu konfliktą iškeldamas jį į viešumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano entuziazmas gali užkrėsti kitus komandos narius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš suprantu kitus, kai įdėmiai jų išklausau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idėjas ir prielaidas pirmiausia patikrinu aptardamas jas su kitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš matau daugiau galimybių negu grėsmių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi išspręsti konfliktą atvirai diskutuodamas su visais konflikto dalyviais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš įtikinu kitus akcentuodamas jų pačių interesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu tiksliai apibūdinti kaip jaučiasi kiti komandos nariai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš darau įtaką komandos kultūrai ir vertybėms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pralinksminti komandos narius, kai jie jaučiasi blogai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu suprasti tikrus komandos narių jausmus, net jei jie stengiasi juos nuslėpti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš siekiu tobulėjimo keldamas sau tikslus ir iššūkius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu komandos nariams įžiebtį entuziazmą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš stengiuosi padėti žmonėms kai jie yra nusivylę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Įvertinkite save, kaip vadovą:

*Vertinimo skalė: 1-visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku*

	1	2	3	4	5
Aš vadovauju sukurdamas pozityvų emocinį klimatą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man sekasi atskleisti geriausias žmonių savybes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spręsdamas konfliktą ieškau tokio sprendimo, kuris atitiktų visų pusių interesus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš vadovauju sukurdamas pasitikėjimo atmosferą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Įvertinkite Jūsų skyriaus/ grupės orientaciją į tikslą ir pasiekimus:

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Visi keliami tikslai yra realūs ir pasiekiami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Padalinio pasiekti rezultatai yra puikūs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyrius nuolat informuojamas apie tai, kaip (gerai ar blogai) yra vertinamas jo darbas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Įvertinkite Jūsų skyriaus/ grupės atsidavimą darbui ir atsakomybę:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Visi skyriaus darbuotojai yra rimtai suinteresuoti sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriaus nariai pripažįsta pasiekimus ir mato savo klaidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei dėl komandos nario kaltės kilo problema, jis nedelsiant apie tai informuojamas, kad galėtų imtis veiksmų jos sprendimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Įvertinkite komunikaciją Jūsų skyriuje/ grupėje:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Skyriaus susirinkimai yra gerai suorganizuoti ir efektyvūs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriuje visi pasidalina svarbia informacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriuje galima bet kada laisvai išreikšti ir nepopuliarią, kitokią nei daugumos, nuomonę.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei kuris nors kolega turi rūpesčių ar problemų, kiti tai pastebi ir atitinkamai reaguoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Įvertinkite skyriaus/ grupės vaidmenį ir statusą organizacijoje:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Turimos priemonės ir ištekliai atitinka keliamus uždavinius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei reikia, skyrius sulaukia pakankamai paramos iš kitų padalinių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos valdžia gerai vertina ir moraliai palaiko skyrių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Įvertinkite skyriaus/ grupės darbuotojų tarpusavio santykius:**

	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada
Visi elgiasi kaip lygus su lygiu ir geba įsijausti į vienas kito jausmus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai pasitiki vienas kitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jei kolegos turi problemų jas aptaria vieni su kitais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Niekada Kartais Dažnai Visada**

Pastabas kolegos duoda tinkamai ir priima teigiamai.

Kolektyvo nariai yra ne tik bendradarbiai, bet ir draugai.