



ISSN 2029–2236 (print)  
ISSN 2029–2244 (online)  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ STUDIJOS  
SOCIAL SCIENCES STUDIES  
2010, 1(5), p. 41–61

## LIETUVOS ĮMONIŲ VADOVŲ INTELEKTO KOMPETENCIJŲ RAIŠKA

Aelita Skaržauskienė

Mykolo Romerio universiteto Socialinės informatikos fakulteto  
Informatikos ir programų sistemų katedra  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva  
Telefonas (+370 5) 2714 741  
Elektroninis paštas aelita@mruni.eu

Gintarė Paražinskaitė

Mykolo Romerio universiteto Socialinės informatikos fakulteto  
Elektroninio verslo katedra  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva  
Telefonas (+370 5) 2714 736  
Elektroninis paštas giparaz@mruni.eu

Pateikta 2009 m. lapkričio 30 d., parengta spausdinti 2010 m. vasario 9 d.

**Anotacija.** Straipsnyje pristatomas Lietuvos vadovų intelekto kompetencijos raiškos tyrimas, atliktas 2008 m. apklausiant 201 vadovą. Buvo tirtos dvi verslo šakos: prekyba bei apdirbamoji gamyba. Jos buvo pasirinktos sąmoningai dėl vadybos ypatumų skirtumų. Empirinis tyrimas remiasi intelekto kompetencijų klasifikacija į tris empirinius klasterius: emocinį, socialinį ir kognityvinį intelektą. Mokslinė problema formuluojama kaip klausimas, kokios kompetencijos būdingos Lietuvos vadovams. Efektyvaus vadovavimo problematika aktuali ir vadybos specialistams, ir vadovų tobulinimosi programų kūrėjams, todėl atsakius į probleminį klausimą bei identifikavus poreikius atsiras inspiracijų plėtoti kompetencijas bei sukurti efektyvaus vadovavimo standartus. Išanalizavus intelekto kompetencijų raišką paaiškėjo, kad Lietuvos vadovai pasižymi stipriausia emocinio ir socialinio intelekto raiška.

Tyrimo rezultatai rodo, kad prekybos ir gamybos sektoriuose egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp kognityvinio intelekto kompetencijos raiškos.

**Reikšminiai žodžiai:** vadovavimas, efektyvumas, vadovavimo kompetencijos, intelekto kompetencijos, emocinis intelektas, socialinis intelektas, kognityvinis intelektas.

## Įvadas

Mokslininkų darbuose nėra vieno vadybinės kompetencijos apibrėžimo, nėra prietaisų prieš bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“<sup>1</sup>. 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. Kompetencijos modeliuose ir analizės metuose galima išvelgti daug koncepcinių trūkumų, teorinių netikslumų, dviprasmiškumų. 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. 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<sup>2</sup>. Mokslininkų M. Heffernano ir P. Floodo atliktas tyrimas<sup>3</sup> parodė, kad organizacijoms, savo veikloje pritaikiusioms kompetencijos struktūras, būdingas didesnis našumas.

Per paskutiniuosius dešimt metų efektyvaus vadovavimo moksliniai tyrinėjimai buvo plėtojami kompetencijų identifikavimo kryptimi; kompetencijos modelių praktika paplitusi tokiose žmogiškųjų išteklių vadybos srityse, kaip vadovų atrankos ir karjeros planavimas (angl. *succession planning*). Kompetencijų modeliai nėra nurodymas, kaip efektyviai vadovauti, tačiau juose pateikiama apibendrinta patirtis, žinios, kas jau patikrinta, o tai gali tapti naudingais organizacijos plėtros orientyrais<sup>4</sup>. Kompetencijų tyrimai daugiausia telkiami į kompetencijų plėtros tyrimus<sup>5</sup> ir tyrimus, skirtus nustatyti tam tikros srities specialistų kompetencijas, t. y. kokios kompetencijos efektyviausios

- 1 Plačiau apie vadybinės kompetencijos sampratą žr.: Grezda, M. M. Managerial competence: Considerations for resolving conceptual ambiguity. *Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Academy of Management*. Washington D. C., 2001.
- 2 Bernthal, P.; Cook, K.; Smith, A. Needs and Outcomes in an Executive Development Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2001, 4(37): 488–512.
- 3 Heffernan, M.; Flood, P. An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resources sophistication and performance in Irish Organisations. *Journal of European Industrial Training*. 2000, 2(24): 128–136.
- 4 Hollenbeck, G. P.; McCall, W. M. Jr.; Silzer, R. F. Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*. 2006, 4(17): 398–413.
- 5 McDaniel, E. A. Senior leadership in higher education: an outcomes approach. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 2002, 2(9): 80–88; Turnbull, S.; Edwards, G. Leadership development for organizational change in a UK university. *Advances in Developing Human Resources*. 2005, 3(7): 396–413.

atliekant vienas ar kitas pareigas<sup>6</sup>. Kompetencijos koncepcija ir sąvoka glaudžiai susijusi su efektyvumo sąvoka. Šiame darbe kompetencijos samprata remiasi kontingencijos teorija: tikimasi, kad vadovas dirbs maksimaliai efektyviai, jei jo kompetencijos atitiks organizacinę aplinką ir darbo vietos pobūdį<sup>7</sup>.

Kadangi egzistuoja nemažai požiūrių į vadovo kompetencijas, tyrinėtojai dažniausiai renka integruojantį požiūrį: ieškodami optimalaus modelio analizuodami pirmtųjų darbus ir jų metodikas siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius. Apibendrinamas „XXI amžiaus kompetencijas“, ypač reikalingas efektyviems vadovams, pvz., R. E. Boyatzis<sup>8</sup> pabrėžia reikšmę intelekto kompetencijų, nubrėžiančių takoskyrą tarp vidutiniškai gero ir išskirtinai gero vadovo (angl. *performer*). Minėto autoriaus klasifikacija remiamasi kuriant šio darbo empirinio tyrimo koncepciją.

Didėjantis kompetencijų plėtros aktualumas ir, galima būtų teigti, tam tikrų vadybinių kompetencijų nepakankamumas nuolatinių pokyčių sąlygomis sukuria prielaidas suformuluoti mokslinę problemą, kaip klausimą – kokios kompetencijos būdingos Lietuvos vadovams. Atsakymas į probleminį klausimą galėtų suteikti inspiracijų plėtoti kompetencijas, todėl tyrimo objektu pasirinktos vadovų intelekto kompetencijos. Tyrimui keliami uždaviniai:

1. Identifikuoti, kokios kompetencijos būdingos Lietuvos vadovams.
2. Analizuojant palyginti dviejų verslo šakų (apdirbamosios gamybos ir prekybos) vadovų kompetencijų raišką.
3. Pateikti praktines kompetencijų plėtros rekomendacijas.

## 1. Teorinės įžvalgos

### 1.1. Kompetencijos samprata

Kompetencijos sąvoka ir akademinėje literatūroje, ir kasdienėje kalboje yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams apibūdinti, vienaip arba kitaip susijusiems su patirtimi: meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu ir t. t. Vadybinę kompetenciją galima apibrėžti „kaip elgsenos repertuarą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų“<sup>9</sup>. Yra tokie kompetencijos apibrėžimai. Kompetencija tai:

6 Plačiau apie kompetencijų plėtros tyrimus žr.: Thompson, J. E.; Harrison, J. Competent managers? The development and validation of a normative model using the MCI standards. *Journal of Management Development*. 2000, 10(19): 836–852; Wolverson, M. Preparing for leadership: what academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2005, 2(27): 227–238.

7 Plačiau apie kontingencijos teoriją žr.: Boyatzis, R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 2007, 1(27): 5–12.

8 Plačiau apie intelekto kompetencijas žr.: Boyatzis, R. E., *supra* note 7, p. 5–12.

9 Petkevičiūtė, N.; Kaminskytė, E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Ekonomikos teorija ir praktika, Pinigų studijos*. 2003, 1: 65–80.

- individualios charakteristikos, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu darbu<sup>10</sup>;
- žinios, įgūdžiai, gebėjimai arba charakteristikos, kurios asocijuojasi su darbo efektyvumu<sup>11</sup>;
- kiekviena individuali charakteristika, galinti būti išmatuojama ir galinti parodyti skirtumą tarp vidutiniškai gerai ir labai gerai atlikto darbo<sup>12</sup>;
- kompetencija apibūdinama kaip gebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas<sup>13</sup>;
- būtinų darbo užduočiai arba vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys<sup>14</sup>.

Tokiuose apibrėžimuose lieka neaiškus klausimas, kas yra „sėkmingas, efektyvus darbas“ ir kaip objektyviai atskirti kompetentingą vadovą nuo nekompetentingo. Vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į vadybinę kompetenciją. Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriu kompetencija yra darbo atlikimo standartams priklausomas atitikmuo, įgūdžių, žinių ir pažiūrų derinys, susijęs su rezultatyvia veikla, organizacijai naudingais rezultatais. Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – JAV) mokslininkų nuomone, kompetencija – tai esminės asmeninės individo savybės (charakteristikos), tampančios kompetencijos sudedamąja dalimi, kai priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu<sup>15</sup>. Šiame darbe bus remiamasi būtent šiuo požiūriu, nes toks kompetencijos suvokimas daugiau orientuotas į vadovą ir jo indėlį, be to, reikalavimai, keliami vadovams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgia į darbo vietos ypatybes, kurių centre – žmogus.

Ir JAV, ir Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriai remiasi tokiais bendraisiais principais:

1. Skiriant kompetencijos charakteristikas, dėmesys sutelkiamas į vadovų veiklos naudingumą ir jos rezultatus, o ne į įgimtus gabumus, intelektą arba išsimokslinimą.
2. Kompetencijos sąvokai apibrėžti taikoma empirinė analizė, nagrinėjama reali vadovo elgsena.
3. Kompetenciją apibūdinantys elementai skiriami nagrinėjant apibendrintus vadovų vaidmenis; viena vertus, šie elementai turi būti išmatuojami, antra vertus, jie turi būti būdingi vadybai apskritai, nepaisant atskirų sričių specifikos.

Skiriant kompetencijos modelių sudedamąsias dalis taikomi įvairūs veiklos analizės metodai (repertuarinių grotelių, kritinių įvykių, taip pat struktūruotų klausimynų,

10 Spencer, L. M.; Spencer, S. Jr. *Competencies at Work: Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993, p. 10–30.

11 Hay, J. Managerial competences or Managerial Characteristics. *Management Education and Development*. 1990, 5(21): 305–315.

12 Spencer, L. M.; Spencer, S., Jr., *supra* note 10, p. 10–30.

13 Nickols, F. Don't Redesign Your Company's Performance Appraisal System: Scrap It [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-21]. <[http://home.att.net/~discon/scrap\\_it.pdf](http://home.att.net/~discon/scrap_it.pdf)>.

14 Sokol, J. Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*. 2001, 9: 4–10.

15 Spencer, L. M.; Spencer, S., Jr., *op. cit.*, p. 10–30.

stebėjimo, dienoraščių, interviu ir kiti). Atrinktoms elgesio charakteristikoms sugrupuoti taikomi matematiniai grupavimo metodai.

Efektyvumas yra bazinė kompetencijos koncepcijos sąvoka. Tikimasi, kad „individas pasieks maksimalų efektyvumą, kai jo sugebėjimai arba talentai atitiks darbo vietos poreikius ir organizacinę aplinką“<sup>16</sup>.

Geriausias rezultatas – stimuliacijos, pokyčių ir efektyvumo maksimumas



1 pav. Kontingencijos teorija, paremta kompetencijos samprata<sup>17</sup>

1 paveiksle pavaizduota kontingencijos teorija, besiremianti kompetencijos samprata. Kontingencijos teorija (lot. *contingere* – įvykti atsitiktinai; pažymi reiškinius ir dalykus, kurie gali įvykti, bet gali ir neįvykti, t. y. jie nebūtinai įvyksta), kuria remiasi R. E. Boyatzis<sup>18</sup>, teigia, kad individo talentai apibūdinami kaip vertybės, vizija, asmeninė filosofija, žinios, kompetencijos, gyvenimo ir karjeros kokybė, interesai bei stilius. Darbo vietos reikalavimai gali būti apibūdinami, kaip atsakomybė ir siekiami tikslai. Organizacinė aplinka apima tokius aspektus, kaip kultūra ir klimatas, struktūra ir sistema, pramonės šakos brandumas, strateginis pozicionavimas ir t. t., taip pat ir ekonominė, socialinė, politinė arba religinė aplinka.

Mokslininkai R. B. Brownas ir S. McCartney<sup>19</sup> pateikė naują požiūrį į kompetencijas, tiesiogiai siedami kompetencijas su gebėjimais bei vertindami jas vadovaudamiesi laiko skale. Autorių nuomone, kiekvienas žmogus gali pavadinti save kompetentingu/gebantčiu todėl, kad turi kokį nors tai patvirtinantį „anksčiau“ išduotą dokumentą. Ta-

16 Boyatzis, R. E., *supra* note 7, p. 5–12.

17 *Ibid.*

18 *Ibid.*

19 Brown, R. B.; McCartney, S. Let's have some capatence here. *Education+Training*. 2003, 1(45): 7–12.

čiau tie dokumentai nieko nesako apie „dabar“, tiktai apie tai, kas įvyko „tada“. R. B. Brownas ir S. McCartney<sup>20</sup> siūlo sprendimą, t. y. sukuria naujadarą „ang. *capatence (capability+competency)*“, nes, jų nuomone, būtina simbiozė tarp kompetencijos ir gebėjimo. Be to, organizacija yra nuolat veikiamą aplinkos pokyčių, politinių, ekonominių, technologinių ir kitų veiksnių, rinkos jėgų ir t. t., todėl kompetencijos turi kilti ir iš aplinkos sąlygų, kuriomis organizacija dirba.

## 1.2. Pagrindiniai efektyvaus vadovo kompetencijų klasteriai

Terminu „kompetencijų klasteriai“ apibūdinama tam tikra grupė kompetencijų, kurios, tinkamai pritaikytos, gali duoti norimų rezultatų. Egzistuoja nemažai požiūrių į vadovo kompetencijas, tačiau daugelis tyrinėtojų pasirinko būtent integruojantį požiūrį, nes ieškodami optimalaus modelio jie siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius analizuodami pirmtakų darbus ir jų metodikas. Moderniausios vadovavimo ir lyderystės teorijos iškelia vis naujus aspektus bei akcentuoja kitokias vadovo kompetencijas, tokias kaip emocinis ir socialinis intelektas<sup>21</sup>, dvasinis intelektas<sup>22</sup>, moralinės vertybės ir t. t.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, kompetencijos pradėtos tirti norint padėti žmogui keistis siekiant geresnių gyvenimo ir darbo rezultatų. Norint identifikuoti, kuo aukščiau rezultatų pasiekiantys įvairių rangų įmonių darbuotojai skiriasi nuo vidutinių rezultatų pasiekiančių darbuotojų, taikant elgsenos interviu metodologiją buvo atlikta nemažai tyrimų<sup>23</sup>. Remiantis tyrimais buvo sudarytas rinkinys kompetencijų, kuriomis nuolatos išsiskirdavo sėkmingai dirbantys įvairių organizacijų ir įvairias funkcijas atliekantys vadovai<sup>24</sup>.

Mokslininkai T. Cockerillis, H. Schroderis ir J. Huntas<sup>25</sup> bandė identifikuoti kompetencijas, kurios dinamiškoje aplinkoje užtikrintų sėkmingą vadovo veiklą. Šios kompetencijos apibūdina elgesį, kuris nenuspėjamoje, sudėtingoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje suteikia galimybes lyderiui pasiekti išskirtinį efektyvumo lygį (angl. *HPMC -The High Performance Managerial Competencies*). Skiriamos 4 kompetencijų grupės – mąstymo, plėtros, inspiracijos, pasiekimų. R. T. Moranas ir J. R. Riesenbergeris<sup>26</sup> teigė, kad vadovams svarbu globaliai mąstyti, mokėti dirbti su žmonėmis, kurių skirtinga patirtis, orientuotis į ilgalaikius tikslus, turėti įtakos pokyčiams, kurti mokymosi siste-

20 Brown, R. B.; McCartney, S., *supra* note 19, p. 7–12.

21 Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press: Boston, 2002, p. 3–50.

22 Fry, L. W. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. 2003, 6(14): 693–727; Zohar, D.; Marshall, I. *Spiritual Capital: Wealth We Can Live by*. Berrett-Koehler Publishers, 2004, p. 111–116.

23 Delahoussaye, M. Interview with Richard Boyatzis. *Training Journal Interviews. Journal of Operations Management*. [interaktyvus]. 1999, 2(23): 371–88 [žiūrėta 2006-10-01]. <<http://www.trainingjournal.co.uk/articles/boyatzis.htm>>.

24 Spencer, L. M.; Spencer, S., Jr., *supra* note 10, p. 10–30.

25 Cockerill, T.; Hunt, J.; Schroder, H. Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review*. 1995, 3(6): 1–12.

26 Moran, R. T.; Riesenberger, J. R. *The global challenge: building the new worldwide enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1994, p. 10–50.



mas, suvokti savo paties vertybes, demonstruoti žinias ir pagarbą kitiems. T. Brake<sup>27</sup> akcentuoja tokias kompetencijas, kaip tarpasmeninių santykių vadyba, asmeninis efektyvumas ir gebėjimas transformuoti save. R. H. Rosenas<sup>28</sup> skiria 4 gebėjimų sritis: asmeniniai, socialiniai, verslo ir kultūriniai. T. Jokinenas<sup>29</sup> pabrėžia tokias 6 „ateities lyderio“ kompetencijų sritis: globalus mąstymas, tolerancija kultūrinei įvairovei, technologinis išprusimas, dalijimasis lyderyste, partnerystė.

H. McCredie ir V.Shackletonas<sup>30</sup> vadovo kompetencijas sukomponavo į vieną hipotetinį modelį:

1. Orientacija į rezultatą.
2. Intelektualiniai gebėjimai.
3. Tarpasmeniniai gebėjimai.
4. Lankstumas ir prisitaikymas.

R. P. Tettas ir bendraautorai<sup>31</sup> į vientisą modelį sujungė daugiau negu 10 kompetencijos sistemų ir sudarė 9 klasterius bei 53 kompetencijas. Be tradicinių funkcijų, šiame modelyje skiriami tokie kompetencijų klasteriai, kaip emocinė kontrolė, komunikavimas, savęs bei kitų ugdymas, organizacinis tapatumas ir kiti. Remiantis N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės<sup>32</sup> vadovaujantis R. P. Tettu atlikto vadovų vadybinės kompetencijos sampratos suvokimo tyrimo rezultatais Lietuvoje vadovo kompetencijos klasteriai pagal jų atliekamo darbo svarbą išsidėsto šitaip: „profesinis sumanumas ir interesas“, „orientacija į „užduotį“, „komunikavimas“, „emocinė kontrolė“, „organizacinis tapatumas“, „tradicinės funkcijos“, „savęs ir kitų ugdymas“, „pažiūros“, „orientacija į asmenį“.

Daugybė skirtingų teorijų ir modelių bando skirti pagrindines vadovo kompetencijas, tačiau vienas esminių visų tokių modelių trūkumų – autoriai pernelyg akcentuoja modelių skirtumus, nbandydami išvelgti panašumų<sup>33</sup>.

### 1.3. Intelektu kompetencijų įtaka vadovavimo efektyvumui

Apibendrinamas „XXI amžiaus kompetencijas“, ypač svarbias lyderiams ir efektyviems vadovams, R. E. Boyatzis<sup>34</sup> teigia, kad daugelyje pasaulio šalių galima identifikuoti tris klasterius, nubrėžiančius takoskyrą tarp vidutiniškai gero vadovo (angl. *performer*) ir išskirtinai gero, tai:

27 Brake, T. *The Global Leader: Critical factors for Creating The World Class Organization*. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997, p. 18–28.

28 Rosen, R. H. *What makes a globally literate leader? The Chief Executive* [interaktyvus]. April 2000 [žiūrėta 2009-11-20]. <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4070/is\\_2000\\_April/ai\\_63609549/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4070/is_2000_April/ai_63609549/)>.

29 Jokinen, T. Global leadership competencies: a review and discussion. *European Industrial Training*. 2005, 3(29): 199–216.

30 McCredie, H.; Shackleton, V. The unit of general manager: a competence profile. *Personnel Review*. 2000, 1(29): 106–118.

31 Tett, R. P., et al. Development and content validations of a hiperdimensional taxonomy of managerial competence. *Human Performance*. 2000, 3(13): 205–251.

32 Petkevičiūtė, N.; Kaminskytė, E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Ekonomikos teorija ir praktika. Pinigų studijos*. 2003, 1: 65–80.

33 Avolio, B. J., et al. Leadership Models, Methods, and Applications. *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*. 2003, 12: 277.

34 Boyatzis, R. E., *supra* note 7, p. 5–12.

1. Kognityvinio intelekto kompetencijos, tokios kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas (angl. *pattern recognition*), kritinis diagnostinis mąstymas, gebėjimas diagnozuoti problemą.
2. Emocinio intelekto kompetencijos, tokios kaip asmeninė savimone (angl. *self – awareness*) ir savo kompetencijų vadyba (angl. *competencies self – management*), emocinė savimone ir emocinė savikontrolė.
3. Socialinio intelekto kompetencijos, tokios kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir t. t.).

„Intelektas“ sąvoka literatūroje turi daug interpretacijų. 1994 m. *Wall Street Journal* 52 mokslininkai paskelbė intelekto sąvokos apibrėžimą: „tai bendras mentalinis gebėjimas, kuris apima sugebėjimą planuoti, ieškoti priežasčių, spręsti problemas, mąstyti abstrakčiai, mokytis greitai ir mokytis iš patirties, tai nėra vien akademinis mokymasis iš knygų, tai dalykų esmės suvokimas ir supratimas, kaip veikti tam tikroje situacijoje“. Platesnis intelekto suvokimas siejamas su holistine asmenybės teorija. R. E. Boyatzis ir D. Golemanas<sup>35</sup> į asmenybės struktūros suvokimą integruoja ir fiziologinius, ir psichologinius ir elgesio bei filosofinius asmenybės aspektus, pavyzdžiui, asmeninės galios motyvas siejamas su simpatine nervų sistema. Kai asmenybės galios motyvacija pažadinama, individas demonstruoja elgesį, kuris asocijuojamas su tokiomis grupinės sąveikos kompetencijomis kaip įtaka, inspiracinė lyderystė arba pokyčių katalizatorius<sup>36</sup>.

Šiame darbe intelektas bus klasifikuojamas kaip „matomas elgesys, susietas su individo biologiniu ir neurologiniu funkcionavimu, ir pasireiškiantis gyvenimo ir darbo rezultatais“<sup>37</sup>. Kompetencijos yra „emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto išraiška“<sup>38</sup>. D. Golemanas<sup>39</sup> apibūdino emocinę kompetenciją, kaip „išmokstamą gebėjimą, kurio pagrindas yra emocinis intelektas“. Kitais žodžiais tariant :

- emocinio intelekto kompetencijos yra gebėjimai atpažinti, suprasti ir naudoti emocinę informaciją apie save; jie yra priežastiniais ryšiais susieti su efektyvesniu darbu;
- socialinio intelekto kompetencijos yra gebėjimai atpažinti, suprasti ir panaudoti emocinę informaciją apie kitus, priežastiniais ryšiais susietus su efektyvesniu darbu;
- kognityvinio intelekto kompetencijos yra tokie gebėjimai mąstyti ir analizuoti informaciją bei situacijas; jie yra priežastiniais ryšiais susieti su efektyvesniu darbu.

R. E. Boyatzis<sup>40</sup> nustatytos kompetencijos apibendrina kitų mokslininkų nustatytas kompetencijas. R. E. Boyatzis ir F. Sala<sup>41</sup> pateikė emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto kompetencijas kaip empirinius klasterius. *Emocinis intelektas* paaiškinamas

35 Boyatzis, R. E., *supra* note 7, p. 5–12.

36 McClelland, D. C. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*. 1998, 5(9): 331–339.

37 Boyatzis, R. E., *supra* note 7, p. 5–12.

38 *Ibid.*

39 Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1998, p. 13–50.

40 Boyatzis, R. E., *op. cit.*

41 Plačiau apie emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto kompetencijas kaip empirinius klasterius žr.: Boyatzis, R. E.; Sala, F. Assessing emotional intelligence competencies. Iš *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Geher, G. (ed.). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 2004.



tokiais konstruktais, kaip *emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė, savo kompetencijų vadyba, empatija*. *Emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė* reiškia, kad asmuo gerai supranta savo emocijas, savo poreikius bei reakcijas, savo stipriąsias ir silpnąsias savybes.

*Savo kompetencijų vadyba* apima tokius konstruktus kaip optimizmas, iniciatyva, gebėjimas siekti tikslo, pasitikėjimas savim ir t. t. *Optimizmas* šnekamojoje kalboje reiškia „tendenciją matyti įvykių pozityviąją pusę“ ir „tikėjimą, kad geri dalykai visada nu gali blogus“. *Empatija* išreiškia gebėjimą sąveikauti su kitais, tai jautrumas kitų poreikiams ir nuomonei<sup>42</sup>, pagarba bei nuoširdumas, gera valia, noras padėti<sup>43</sup>. Toks žmonių supratimas padeda rasti reikiamas motyvacijos priemones, yra labai artimai susijęs su tarpkultūriniu jautrumu ir *tolerancija kitoms kultūroms*<sup>44</sup>.

*Socialinis intelektas* suprantamas, kaip *pasitikėjimas, tarpusavio santykių vadyba ir inspiracinė lyderystė*. Socialiniai įgūdžiai geriausiai pasireiškia per tarpusavio santykių vadybą (angl. *relationship management*), kai akcentuojami daugiau neformalūs asmeniniai santykiai. D. Golemanas<sup>45</sup> įtraukia į šią skalę gebėjimą *inicijuoti, valdyti pokyčius, konfliktų valdymą, komunikaciją* ir gebėjimą klausytis, *komandinio darbo organizavimą, bendradarbiavimą*. Naujaisi tyrimai akcentuoja ir *pasitikėjimo* vadovo pasiekimais svarbą<sup>46</sup>. *Inspiracinės lyderystės* sąvoka artimai susijusi su transformacinės lyderystės samprata. Transformaciniai lyderiai sugeba kurti viziją, ją komunikuoti, motyvuoti žmones jos siekti. N. S. Ashkanasy ir C. S. Dausas<sup>47</sup> aprašo transformacinę lyderystę, kaip emocijų vadybą, nes pasekėjai įkvepiami siekti vizijos emocijų kalba ir emocine komunikacija.

Kognityvinis intelektas lemia patirties interpretacijos būdą, kaip efektyviai mokomasi iš patirties<sup>48</sup>. Tai intelekto veiksmai, reikalingi problemoms analizuoti ir joms spręsti, projektų koncepcijai kurti ir įgyvendinti, sprendimams priimti, kūrybai, taikant įvairius mąstymo būdus: indukciją, dedukciją, apmąstomąją abstrakciją, analogiją, hipotezes, apibendrinimą ir kitus. R. E. Boyatzis, D. Golemanas ir K. S. Rhee<sup>49</sup> skiria

42 Bar-On, R.; Parker, J. D. A. *Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2000, 1–5.

43 Gregersen, H. B.; Morrison, A. J.; Black, J. S. Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*. 1998, 1(40): 21–32.

44 Goleman, D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 2000, 78: 78–90; Jokinen, T., *supra* note 29, 199–216.

45 Goleman, D., *supra* note 44, p. 78–90.

46 Humowitz, C. In the lead: the best leaders have employees who would follow them anywhere. *The Wall Street Journal*. 2004, 10: B1-B2.

47 Ashkanasy, N. S.; Daus, C. S. Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Academy of Management Executive*. 2002, 16: 76–86.

48 Jokinen, T., *supra* note 29, 199–216.

49 Boyatzis, R. E.; Goleman, D.; Rhee, K. S. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competency Inventory. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Bar-On, R.; Parker, J. D. (eds.). San Francisco: Jossey-Bass, 2000, p. 343–362.

*socialinio nuovokumo* kompetenciją. Tai problemos socialinės esmės suvokimas, sąmoningas pasaulio kaip sistemos suvokimas, orientacija į ilgalaikius tikslus, priežastinių ryšių supratimas<sup>50</sup>, „kompleksiškumo suvokimas“<sup>51</sup>.

Toliau (žr. 1 lentelę) pateikiamos įvairių autorių nustatytos kompetencijos, kurios buvo sugrupuotos į 3 tematinis klasterius siekiant suvienodinti terminus ir skirti kompetencijų skales.

1 lentelė. Kompetencijų klasteriai. Apibendrinimas

Kompetencijų klasteriai	Skiriamos kompetencijos
<p><b>Emocinio intelekto kompetencijos</b>  <i>Boyatzis, Sala, 1998, 2004; Goswami, 1993; Goleman, 1998; Brake, 1997; Srinivas, 1995;</i></p> <p><i>Bar-On, 1997, 2000; Spencer, Spencer, 1993, Boyatzis, 1998, 2007; Shrinivas, 1995, Brake, 1997, Mumford, 2000; Kets De Vries, 2002, Goleman, 2000; Rosen, 2000;</i></p>	<p><b>Sąmoningumas</b>            Emocinė savimonė            Savo emocijų, stipriųjų ir silpnųjų savybių, poreikių bei stimulų pažinimas            Emocinis brandumas            Emocinis stabilumas            Atsparumas stresui</p> <p><b>Savęs valdymas</b>            Savikontrolė            Savo kompetencijų vadyba            Adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė            Pasitikėjimas savimi            Proaktyvumas ir rizika            Smalsumas            Optimizmas            Lankstumas</p> <p><b>Savęs motyvavimas</b>            Tikslų siekimas            Savirealizacija</p>

50 Harvey, M.; Buckley, M. R. Assessing the “Conventional Wisdoms” of Management for the 21<sup>st</sup> Century Organization. *Organizational Dynamics*. 2002, 4: 368–379.

51 Senge, P. Collaborating for Systemic Change. *MIT Sloan Management review*. 2007, 2: 44–54.

<p><b>Socialinio intelekto kompetencijos</b></p> <p><i>Goleman, 1998, 2000;</i>  <i>Bar-On, 1997, 2000 Gregersen, Morrison,</i>  <i>Black, 1998; Brake, 1997,</i>  <i>Boyatzis, Goleman, 1998, 2000;</i>  <i>Jokinen, 2004;</i>  <i>McCredie, Shackleton, 2000;</i>  <i>Tett, Guterman, Beier;</i>  <i>Murphy 2000;</i></p>	<p><b>Socialinis sąmoningumas</b></p> <p>Empatija  Pagalba, pasitarnavimas kitiems  Pagarba  Tolerancija  Politinis sąmoningumas</p> <p><b>Socialiniai įgūdžiai, tarpusavio santykių vadyba</b></p> <p>Pokyčių katalizatorius  Lyderystė  Įtaka  Inspiracija siekti vizijos  Vizijos sėkmė ir plėtra  Komandinis darbas  Kooperacija  Sugebėjimas motyvuoti kitus  Komunikacija  Komandų būrimas  Konfliktų valdymas  Kitų žmonių ugdymas</p>
<p><b>Kognityvinio intelekto kompetencijos</b></p> <p><i>Boyatzis, Cowen, Kolb, 1995;</i>  <i>Parikh, 1995, Zohar, 2003;</i>  <i>Jokinen, 2004;</i>  <i>Boyatzis, Goleman, 2004;</i>  <i>Senge, 2006.</i></p>	<p>Kitų žmonių ugdymas  (coaching'as, delegavimas, mentoriaus  sugebėjimai)  Galimybių suteikimas, delegavimas, įpėdinių  rengimas</p> <p>Patirties apibendrinimas  Intuicija  Struktūrų atpažinimas  Socialinis nuovokumas  Kompleksiškumo suvokimas  Sisteminis mąstymas</p>

## 2. Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška: empirinis tyrimas

Darbe buvo panaudotas ESCI-U SAQ (angl. *Emotional and Social Competency Inventory, Self Assessment Questionnaire*, Goleman, Boyatzis, 2007, distributorius Hay Group) instrumentas. ESCI-U yra kompetencijų matavimo instrumentas, kurį nuo 1999 m. tobulino R. E. Boyatzis. ESCI-U klausimynas skirtas respondentų emocinio, socialinio ir kognityvinio intelekto kompetencijoms įvertinti. ESCI yra vienintelis validuotas psichometrinis EI srities testas, matuojantis intelekto kompetencijas. ESCI yra naudotas rašant mažiausiai 60–70 disertacijų visame pasaulyje. ESCI-U versijos, skirtos universitetams ir moksliniams tyrimams, turinį sudaro 75 proc. originalios ESCI versijos.

Šiame tyrime naudojama ESCI-U versija matuoja 24 kompetencijas, organizuojamas į 3 kompetencijų klasterius. Tyrimo instrumentas buvo modifikuotas rašant šį darbą praplečiant kognityvinio intelekto kompetencijų klasterio skalę. Sudarant *sisteminio mąstymo* konstrukta, R. E. Boyatzis<sup>52</sup> sisteminio mąstymo samprata buvo išplėsta S. G. Haineso<sup>53</sup>, P. Senge<sup>54</sup> ir J. Gharajedaghi<sup>55</sup> teorinėmis išvalgomis. Kiekvienam konstruktui matuoti sudaryti 3 teiginiai, iš viso klausimyne yra 72 teiginiai. Respondentai prašomi įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių atsižvelgiant į tai, kaip dažnai jie demonstruoja tokį elgesį pagal tokias skales: *niekada, retai, kartais, dažnai, nuolat*.

Adaptuojant klausimynus, buvo atliktas vertimas iš anglų kalbos į lietuvių ir iš lietuvių į anglų. Taip buvo surastas adekvatus angliško teiginio atitikmuo.

## 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Apklausiama buvo internetu. Kiekvienas dalyvis buvo paprašytas užpildyti anketą. Siekiant padidinti anketų grįžtamumo kvotą, dalyviams pasiūlyta galimybė būti supažindintiems su bendrais tyrimo rezultatais. Klausimyno grįžtamumo kvota yra apie 75 proc. ir gali būti laikoma gera. Respondentų anketoms buvo suteikti identifikaciniai numeriai, kad būtų išsaugotas anonimiškumas. Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojantis statistiniu paketu SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*).

### 2.1.1. Imtis

Buvo tirtos dvi verslo šakos: prekyba bei apdirbamoji gamyba, kurios buvo pasirinktos sąmoningai dėl jų vadybos skirtumų. Imtį sudaro mažų, vidutinių ir didelių įmonių aukščiausio lygio vadovai. Didelėmis Lietuvos įmonėmis laikomos įmonės, kuriose dirba daugiau kaip 250 darbuotojų. Tokios įmonės tyrime sudaro 18,4 proc. Tarp-tautiniu mastu visos tirtos įmonės galėtų būti traktuojamos kaip mažos arba vidutinės. Imtį atsitiktinės paprastosios imties būdu suformavo Lietuvos Respublikos statistikos departamento Imčių metodų poskyris. Iš viso buvo gautos 201 tinkamos anketos: 103 iš prekybos ir 98 iš gamybos sektoriaus.

### 2.1.2. Imties sudarymo procedūra

Sudarant imtį dalinėse gamybos ir prekybos imtyse svarbu užtikrinti ne didesnes paklaidas, nei rekomenduojamos. Dėl šios priežasties kiekvienam sektoriui imtys buvo sudarytos atskirai. Gamybos ir prekybos sektorių imtims sudaryti buvo panaudota J. E. Bartletto, J. Kotrliko ir Ch. C. Higginso<sup>56</sup> imčių sudarymo lentelė. Pirmiausiai pagal imčių sudarymo lentelę buvo nustatytas imčių dydis apdirbamosios gamybos ir prekybos sek-

---

52 Boyatzis, R. E., *supra* note 7, p. 5–12.

53 Haines, S. G. *Systems Thinking & Learning*. Massachusetts: HRD Press, 1998, p. 1–45.

54 Senge, P., *supra* note 51, p. 44–54.

55 Gharajedaghi, J. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. San Diego: Elsevier, 2006, p. 3–39.

56 Bartlett, J. E.; Kotrlík, J. W.; Higgins, Ch. C. Organisational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*. 2001, 1(19): 43–50.

toriuose. Po to buvo apskaičiuotos kintamųjų dispersijos kiekviename sektoriuje. Galiausiai buvo identifikuotos nedėkingiausios dispersijos kiekviename sektoriuje. Imčių pakankumas ir paklaidų dydis buvo įvertinti pagal J. E. Bartletto, J. Kotrliko ir Ch. C. Higginso<sup>57</sup> pasiūlytą formulę (žr. 1 formulę).

$$n = \frac{t^2 s^2}{d^2} \quad (1)$$

Čia  $t$  yra normaliojo skirtinio  $t$  reikšmė esant 0,025 alfa lygiui kiekvienoje kritinėje srityje,  $s$  – populiacijos standartinis nuokrypis,  $d$  – pageidaujama vidurkio paklaida. Tyrimo klausimyne naudojamos penkių ir dešimties elementų Likerto skalės. Reikiamas imties dydis penkių ir dešimties elementų skalėms turi būti apskaičiuotas atskirai<sup>58</sup>. Šių skalių vidurkių paklaidos neturi viršyti atitinkamai 0,15 ir 0,3.

Taigi apklausus 97 apdirbamosios gamybos sektoriaus ir 101 mažmeninės prekybos sektoriaus respondentus buvo identifikuotos kompetencijų matavimo skalių nedėkingiausios dispersijos ir standartiniai nuokrypiai.

$$n_{pk} = \frac{1,96^2 0,69^2}{0,15^2} = 81,40 \quad n_{pk} = \frac{1,96^2 0,80^2}{0,3^2} = 27,79$$

Į klausimyną įtraukti klausimai apie respondentų demografinius duomenis, išsimokslinimą, pareigas, organizacijoje dirbtus metus, organizacijos kapitalo formą, poziciją, darbuotojų skaičių, organizacijos metines pajamas, sektorių ir t. t.

## Respondentų ir įmonių charakteristikos

2 lentelė. Respondentų ir įmonių charakteristikos. Apibendrinimas

		Prekybos sektorius			Apdirbamosios gamybos sektorius		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
<b>Amžius</b>	Iki 30	17	16,5	16,5	12	12,2	12,2
	Nuo 31 iki 40	46	44,7	61,2	42	42,9	55,1
	Nuo 41 iki 50	35	34,0	95,1	42	42,9	98,0
	Daugiau nei 50	5	4,9	100,0	2	2,0	100,0
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100</b>		<b>98</b>	<b>100</b>	
<b>Lytis</b>	Vyras	49	47,6	47,6	61	62,9	62,9
	Moteris	54	52,4	100,0	36	37,1	100,0
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>	<b>47,6</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	

57 Bartlett, J. E.; Kotrlik, J. W.; Higgins, Ch. C. Organisational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*. 2001, 1(19): 43–50.

58 *Ibid.*

<b>Išsimokslinimas</b>	vidurinis	1	1,0	1,0	0	0	0
	aukštesnysis	4	3,9	4,9	3	3,1	3,1
	aukštasis universitetinis	90	87,4	92,2	94	95,9	99,0
	kitas	8	7,8	100,0	1	1,0	100,0
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>		<b>98</b>	<b>100,0</b>	
<b>Stažas (metais) einant pareigas</b>	1	23	22,3	22,3	17	17,3	17,3
	2	23	22,3	44,7	20	20,4	37,8
	3	21	20,4	65,0	6	6,1	43,9
	4	13	12,6	77,7	8	8,2	52,0
	5	8	7,8	85,4	10	10,2	62,2
	6	5	4,9	90,3	6	6,1	68,4
	7	7	6,8	97,1	5	5,1	73,5
	8	3	2,9	100	8	8,2	81,6
	Daugiau nei 8	0	0	100	18	18,4	100
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100</b>		<b>98</b>	<b>100</b>	
<b>Stažas (metais) įmonėje</b>	1	10	9,7	9,7	13	13,3	13,3
	2	9	8,7	18,4	19	19,4	32,7
	3	18	17,5	35,9	6	6,1	38,8
	4	10	9,7	45,6	6	6,1	44,9
	5	13	12,6	58,3	12	12,2	57,1
	6	10	9,7	68,0	6	6,1	63,3
	7	12	11,7	79,6	4	4,1	67,3
	8	4	3,9	83,5	5	5,1	72,4
	9	2	1,9	85,4	4	4,1	76,5
	10	7	6,8	92,2	13	13,3	89,8
	Daugiau nei 10	8	7,8	100	10	10,2	100
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100</b>		<b>98</b>	<b>100</b>	
	<b>Pozicija</b>	savininkas	4	3,9	3,9	12	12,2
bendrasavininkas		4	3,9	7,8	27	27,6	39,8
aukščiausio lygio vadovas		95	92,2	100	59	60,2	100
<b>Iš viso:</b>		<b>103</b>	<b>100,0</b>		<b>98</b>	<b>100,0</b>	
<b>Darbuotojų skaičius</b>	9 ir mažiau	5	4,9	4,9	21	21,4	21,4
	10–49	19	18,4	23,3	22	22,4	43,9
	50–249	60	58,3	81,6	21	21,4	65,3
	250 ir daugiau	19	18,4	100,0	34	34,7	100,0
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>		<b>98</b>	<b>100,0</b>	
<b>Apyvarta per metus</b>	iki 7 mln. Lt	17	16,5	16,5	37	37,8	37,8
	nuo 7 mln. iki 24 mln. Lt	25	24,3	40,8	16	16,3	54,1
	nuo 24 mln. Lt iki 138 mln. Lt	41	39,8	80,6	16	16,3	70,4
	daugiau kaip 138 mln. Lt	20	19,4	100,0	29	29,6	100,0
	<b>Iš viso:</b>	<b>103</b>	<b>100,0</b>		<b>98</b>	<b>100,0</b>	



Tyrimo duomenims apdoroti buvo taikyti šie metodai:

1. Konstruktyvų dimensijų analizė buvo atlikta panaudojant tiriamąją faktorinę analizę.
2. Tirti intelektų kompetencijų ir lyderystės raiškai gamybos ir paslaugų sektoriuose buvo taikytas Wilcoxon rangų sumų kriterijus nepriklausomoms imtims.

## 2.2. Intelektų kompetencijų raiška gamybos ir prekybos sektoriuose

Intelektų kompetencijų ir lyderystės raiškai gamybos ir paslaugų sektoriuose tirti buvo taikytas Wilcoxon rangų sumų kriterijus nepriklausomoms imtims. Atlikus Kolmogorovo-Smirnovo testą paaiškėjo, jog visi skirstiniai nėra normalūs ( $p < 0,05$ ), todėl negalima taikyti parametrinės statistikos. Vidurkių rangų skirtumų dydžiams įvertinti buvo panaudota A. Fieldo<sup>59</sup> rekomenduojama skirtumų dydžio (ang. *effect size*)  $r$  statistika.

$$r = \frac{Z}{\sqrt{N}}$$

Čia  $Z$  yra Wilcoxon testo  $Z$  įvertis, o  $N$  – imties dydis ( $N=201$ ). Skirtumas tarp vidurkių rangų yra mažas, vidutinis ir didelis šios statistikos reikšmėms atitinkamai esant mažiau nei 0,3, nuo 0,3 iki 0,5 ir daugiau nei 0,5.

3 lentelė. Intelektų kompetencijų vidurkių rangai prekybos ir gamybos sektoriuose

Intelektų kompetencijų rezultatų lygis	Vidurkis		Wilcoxon statistikos reikšmė $W$	$Z$ statistikos reikšmė	$p$ vienpusė kritinė sritis	Skirtumo dydis $r$
	Prekyba $\mu_p$	Gamyba $\mu_g$				
<b>Kognityvinio intelekto kompetencijos</b>	<b>3,49</b>	<b>3,77</b>	<b>7684,50</b>	<b>-6,60</b>	<b>0,00*</b>	<b>-0,47</b>
Interaktyvumas	3,39	3,99	7936,50	-6,06	0,00*	-0,43
Sisteminė logika	3,58	3,83	9306,50	-2,69	0,00*	-0,19
Proceso orientacija	3,76	4,13	8480,50	-4,74	0,00*	-0,33
Mentalinių modelių suvokimas	3,23	3,51	9176,00	-3,06	0,00*	-0,22
Intuityvus mąstymas	3,24	3,39	9786,50	-1,54	0,06	-0,11
Nuolatinis mokymasis	4,10	4,13	10160,50	-0,60	0,27	-0,04
Dinaminis mąstymas	3,14	3,39	8973,50	-3,55	0,00*	-0,25
<b>Emocinio intelekto kompetencijos</b>	<b>3,99</b>	<b>3,88</b>	<b>8634,00</b>	<b>-2,63</b>	<b>0,00*</b>	<b>-0,19</b>
Empatija	3,94	3,77	8917,50	-2,40	0,01*	-0,17

59 Field, A. *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications, 2006, p. 779.

Emocinė savivoka ir savikontrolė	3,80	3,63	8976,00	-2,31	0,01*	-0,16
Streso valdymas	3,83	3,68	9132,50	-1,56	0,06	-0,11
Optimizmas	4,41	4,35	9464,00	-0,96	0,17	-0,07
Lankstumas ir tolerancija	3,98	3,97	9788,00	-0,28	0,39	-0,02
<b>Socialinio intelekto kompetencijos</b>	<b>3,72</b>	<b>3,71</b>	<b>9771,50</b>	<b>-0,31</b>	<b>0,38</b>	<b>-0,02</b>
Įtaka ir pokyčių inicijavimas	4,17	4,20	10188,00	-0,53	0,30	-0,04
Komunikacija	3,21	3,28	10097,00	-0,76	0,22	-0,05
Konfliktų valdymas	3,84	3,56	8692,50	-3,00	0,00*	-0,21
Pasitikėjimas	3,66	3,79	9604,50	-2,00	0,02*	-0,14

\* Statistiškai reikšmingi skirtumai

### 2.2.1. Kognityvinio intelekto kompetencijų raiška

Intelekto kompetencijų raiškos analizė parodė, kad prekybos ( $\mu_p=3,49$ ) ir gamybos ( $\mu_g=3,77$ ) sektoriuose egzistuoja dideli kognityvinio intelekto kompetencijų raiškos skirtumai (žr. 2 lentelę). Šių kompetencijų raiška gamybos sektoriuje yra daug didesnė ( $W=7684,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,47$ ). Labiausiai prekybos ( $\mu_p=3,39$ ) ir gamybos ( $\mu_g=3,99$ ) sektoriai skiriasi atsižvelgiant į *interaktyvumo* dimensijos lygį. Gamybos sektoriaus didesnis *interaktyvumas* ( $W=7936,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,43$ ). Analizė parodė, kad prekybos ( $\mu_p=3,76$ ) ir gamybos ( $\mu_g=4,13$ ) sektorių skirtumai remiantis *proceso orientacijos* dimensija yra vidutiniai. Šios dimensijos raiška yra didesnė gamybos sektoriuje ( $W=8480,5$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,33$ ). Taip pat gamybos sektoriuje yra didesnė *sisteminės logikos* ( $W=9306,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,19$ ) ir *mentalinių modelių suvokimo* dimensijų raiška ( $W=9176,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,22$ ). Skirtumai yra maži. Prekybos ir paslaugų įmonių skirtumai atsižvelgiant į *nuolatinio mokymosi* ir *dinaminio mąstymo* dimensijas nėra statistiškai reikšmingi.

### 2.2.2. Emocinio intelekto kompetencijų raiška

Emocinio intelekto kompetencija atsižvelgiant į jos skirtumų didumą prekybos ir gamybos sektoriuose yra antroje vietoje. Emocinio intelekto raiška prekybos ( $\mu_p=3,99$ ) sektoriuje yra didesnė nei gamybos ( $\mu_g=3,88$ ), nors skirtumai yra maži ( $W=8634,00$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,19$ ). Empatijos raiška prekybos sektoriuje ( $\mu_p=3,94$ ) yra nedaug didesnė nei šios dimensijos raiška gamybos sektoriuje ( $\mu_g=3,77$ ). Taip pat egzistuoja nedideli *emocinės savivokos ir savikontrolės* dimensijos skirtumai ( $W=8976,00$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,16$ ), pastarajai taip pat esant didesnei prekybos sektoriuje ( $\mu_p=3,80$ ;  $\mu_g=3,63$ ). Skirtumai tarp *streso valdymo*, *optimizmo* bei *lankstumo ir tolerancijos* prekybos ir gamybos įmonėse nėra statistiškai reikšmingi.

### 2.2.3. Socialinio intelekto kompetencijų raiška

Analizuojant šią kompetenciją kaip ją sudarančių dimensijų visumą paaiškėjo, kad reikšmingų skirtumų sektoriuose nėra, tačiau tolesnė analizė parodė, kad vis dėlto egzistuoja reikšmingi skirtumai atsižvelgiant į kelias pavienes šios kompetencijos dimensijas. *Konfliktų valdymo* raiška yra didesnė prekybos įmonėse, nors skirtumai ir nėra dideli ( $\mu_p=3,84$ ;  $\mu_g=3,56$ ;  $W=8692,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,21$ ). Tuo tarpu *pasitikėjimas* yra nedaug didesnis gamybos įmonėse ( $\mu_p=3,66$ ;  $\mu_g=3,79$ ;  $W=9604,50$ ,  $p < 0,05$ ,  $r=-0,14$ ). Prekybos ir gamybos sektorių įmonės pagal *įtakos bei pokyčių inicijavimo* ir *komunikacijos* raišką nesiskiria.

## Išvados

1. Išanalizavus intelekto kompetencijų raišką paaiškėjo, kad Lietuvos vadovai pasižymi stipriausia emocinio ir socialinio intelekto raiška. Tyrimu identifikuota, kokios intelekto kompetencijos būdingos Lietuvos vadovams. Stipriausia raiška tokių kompetencijų kaip *įtaka ir pokyčių inicijavimas*, *konfliktų valdymas*, *optimizmas*, *nuolatinis mokymasis*, *lankstumas bei tolerancija*. Remiantis anksčiau straipsnyje aptarta kontingencijos teorija galima teigti, kad esant tokioms vadovų kompetencijoms galima prognozuoti efektyvesnį organizacijos valdymą. Menkiausia kompetencijos raiška nustatyta tokiose dimensijose kaip *komunikacija*, *pasitikėjimas*, *emocinė savivoka ir savikontrolė*, *dinaminis mąstymas*. Akivaizdu, kad tai yra sritys, kurios turėtų būti akcentuojamos vadovų tobulinimosi programose.

2. Tyrimo rezultatai rodo, kad prekybos ir gamybos sektoriuose egzistuoja reikšmingi kognityvinio intelekto kompetencijos raiškos skirtumai. Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad gamybinių organizacijų vadovų stipresnė kognityvinio intelekto, šiuo atveju sisteminio mąstymo, kompetencijos raiška, negu prekybinių organizacijų vadovų, kuriems daugiau būdingos emocinio ir socialinio intelekto kompetencijos. Naujos gamybos tendencijos reikalauja kurti globalias konkurencines strategijas. Gamybos vadyba turi būti lanksti, o norint sutrumpinti reagavimo į besikeičiančias rinkos sąlygas laiką, siekiama tobulinti gamybos valdymo sistemas. Šiuolaikinėse gamybos organizavimo koncepcijose akcentuojamas naujas, skirtingas negu masinės produkcijos, gamintojo požiūris. Ypač svarbus lanksčiai į pokyčius reaguojantis, į integruotus sprendimus orientuotas vadovavimas ir investicijos ne į produktą, o į procesų technologijas. Sisteminis mąstymas siūlo pakeisti struktūras, darbo procesus, informacijos srautus, tarpusavio ryšius taip, kad būtų tenkinamai nauji poreikiai. Gamyba, orientuota į procesų valdymą ir efektyvumą, labiau priklausoma nuo globalizacijos, todėl šioje šakoje dirbančių vadovų rezultatai gali pagerėti suvokus ir panaudojus praktikoje proceso orientacijos, sisteminės logikos, dinaminio mąstymo principus. Galima formuluoti prielaidą, kad sisteminio mąstymo kompetencijos poreikį lemia vadybos ypatumai, o kompetencijos plėtrai įtakos turi darbo patirtis ir veiklos pobūdis, tačiau norint taip teigti būtina atlikti išsamesnius empirinius tos krypties tyrinėjimus.

3. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad prekybinių organizacijų vadovams būdinga stipresnė socialinio ir emocinio intelekto raiška. Tokias išvadas pagrindžia prekybos organizacijų vadybos ypatumai: prekyboje svarbu organizuoti serviso paslaugas, pritraukti klientus, organizuoti jų aptarnavimą, taikyti įvairias pardavimo formas, naujas pardavimo strategijas, diegti šiuolaikinę atsiskaitymo sistemą. Tokia vadyba reikalauja daugiau socialinio intelekto kompetencijų. Kita vertus, prekyba priklausoma nuo rinkos cikliškumo, pasiūlos ir paklausos pusiausvyros, integracijos į rinką procesų, prekyboje aktualu valdyti atsargas, spręsti logistikos problemas, todėl šioje šakoje dirbančių vadovų veiklos rezultatai galėtų pagerėti suvokus tokius sisteminio mąstymo principus kaip delsos (angl. *delay*) efektą, augimo barjerų identifikavimą bei talpų ir srautų (angl. *stock and flow*). Reikia pastebėti, kad suprasti ir taikyti šiuos principus, būtinos išsamesnės žinios apie sisteminį mąstymą, todėl apibendrinant galima daryti išvadą, kad didesnė sisteminio mąstymo įtaka prekybos sektoriuje galėtų pasireikšti per tokias sisteminio mąstymo dimensijas, kurios šiame tyrime nebuvo paliestos. Norint išsamiau patvirtinti modelio tinkamumą reikėtų atlikti tyrimus kitose verslo šakose.

4. Tyrimo metu buvo analizuotos ne tik atskiros vadovo kompetencijos, bet ir kompetencijų tarpusavio ryšiai. Teorinėje dalyje pagrįsta išvada, kad vadovų kompetencijas reikia nuolat peržiūrėti, todėl svarbu ne tik sudaryti kompetencijų sąrašus, bet ir identifikuoti vadovų kompetencijų „derinius“, „schemas“, orientuotas į „idealą“. Svarbi tyrimo metu gauta papildoma informacija apie intelekto kompetencijų plėtros galimybes. Nors, kai kurių mokslininkų nuomone, kompetencijų plėtra yra daugiau edukologijos, o ne vadybos objektas, tyrimo metu buvo suformuluotos kelios išvados, suteikiančios inspiracijų sisteminiam mąstymui kaip kompetencijai plėtoti. Remiantis modeliu atliekamas tyrimas padėjo suvokti skirtingų intelekto kompetencijų tarpusavio ryšius. Analizuojant tyrimo metu sudarytą koreliacinę matricą buvo pastebėta, kad stipriausias ryšys *sisteminio mąstymo* kompetencijas sieja su tokiomis socialinio intelekto kompetencijomis, kaip *įtaka ir pokyčių inicijavimas* (SI). Taigi išvada, kad gebėjimas skatinti pokyčius ir juos sėkmingai įgyvendinti susijęs su gebėjimu matyti procesus, suprasti sisteminę logiką, peržengti tradicines mąstymo ribas ir t. t.

5. Tyrimo modelį galima vertinti kaip apibendrinamąjį, tinkamą visų veiklos sričių organizacijoms, nes nustatomos bendriausios vadovo kompetencijos. Svarbu tai, kad taikant šį modelį nagrinėjamos ne standartinės, o tik efektyvių vadovų kompetencijos. Modelio koncepcija galėtų būti praktiškai naudojama:

- Kaip praktinė priemonė, padedanti įvertinti ir plėtoti intelekto kompetencijas, siejant jas su konkrečiais vadovo veiklos rezultatais.
- Kaip analizės būdas, padedantis sudaryti vadovo kompetencijų „derinius“, „schemas“, orientuotas į „idealą“, aktualų esant skirtingoms ekonominėms sąlygoms, veikiant skirtingai organizacinei kultūrai ir t. t.
- Kaip įrankis vadovo potencialo vertinimo centruose (angl. *assessment center*), padedantis prognozuoti vadovavimo potencialą bei kurti individualius kompetencijų plėtros planus.
- Kaip pamatinė koncepcija, kuriant vadovų ugdymo ir tobulinimo programas, orientuotas didinti organizacijos efektyvumą.
- Kaip instrumentas vadovo savianalizei ir geresniam savęs pažinimui.

---

 Literatūra
 

---

- Ashkanasy, N. S.; Daus, C. S. Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Academy of Management Executive*. 2002, 16.
- Avolio, B. J., et al. Leadership Models, Methods, and Applications. *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*. 2003, 12.
- Bartlett, J. E.; Kottrik, J. W.; Higgins, Ch. C. Organisational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*. 2001, 1(19).
- Bar-On, R.; Parker, J. D. A. *Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2000.
- Bernthal, P.; Cook, K.; Smith, A. Needs and Outcomes in an Executive Development Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2001, 4(37).
- Boyatzis, R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 2007, 1(27).
- Boyatzis, R. E.; Goleman, D.; Rhee, K. S. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competency Inventory. Iš *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Bar-On, R.; Parker, J. D. (eds.). San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Boyatzis, R. E.; Sala, F. Assessing emotional intelligence competencies. Iš *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Geher, G. (ed.). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 2004.
- Brake, T. *The Global Leader: Critical factors for Creating The World Class Organization*. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997.
- Brown, R. B.; McCartney, S. Let's have some capatence here. *Education+Training*. 2003, 1(45).
- Cockerill, T.; Hunt, J.; Schroder, H. Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review*. 1995, 3(6).
- Delahoussaye, M. Interview with Richard Boyatzis. Training Journal Interviews. *Journal of Operations Management*. [interaktyvus]. 1999, 2(23) [žiūrėta 2006-10-01]. <<http://www.trainingjournal.co.uk/articles/boyatzis.htm>>.
- Field, A. *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications, 2006.
- Fry, L. W. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. 2003, 6(14).
- Gharajedaghi, J. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. San Diego: Elsevier, 2006.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press: Boston, 2002.
- Goleman, D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 2000, 78.
- Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1998.
- Gregersen, H. B.; Morrison, A. J.; Black, J. S. Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*. 1998, 1(40).
- Grezda, M. M. Managerial competence: Considerations for resolving conceptual ambiguity. *Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Academy of Management*. Washington D. C., 2001.
- Haines, S. G. *Systems Thinking & Learning*. Massachusetts: HRD Press, 1998.
- Harvey, M.; Buckley, M. R. Assessing the "Conventional Wisdoms" of Management for the 21<sup>st</sup> Century Organization. *Organizational Dynamics*. 2002, 4.

- Hay, J. Managerial competences or Managerial Characteristics. *Management Education and Development*. 1990, 5(21).
- Heffernan, M.; Flood, P. An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resources sophistication and performance in Irish Organisations. *Journal of European Industrial Training*. 2000, 2(24).
- Hollenbeck, G. P.; McCall, W. M. Jr.; Silzer, R. F. Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*. 2006, 4(17).
- Humowitz, C. In the lead: the best leaders have employees who would follow them anywhere. *The Wall street Journal*. 2004, 10.
- Jokinen, T. Global leadership competencies: a review and discussion. *European Industrial Training*. 2005, 3(29).
- McClelland, D. C. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science*. 1998, 5(9).
- McCredie, H.; Shackleton, V. The unit of general manager: a competence profile. *Personnel Review*. 2000, 1(29).
- McDaniel, E. A. Senior leadership in higher education: an outcomes approach. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 2002, 2(9).
- Moran, R. T.; Riesenberger, J. R. *The global challenge: building the new worldwide enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Nickols, F. Don't Redesign Your Company's Performance Appraisal System: Scrap It [interaktyvus]. [žiūrėta 2009-11-21]. <[http://home.att.net/~discon/scrap\\_it.pdf](http://home.att.net/~discon/scrap_it.pdf)>.
- Petkevičiūtė, N.; Kaminskytė, E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Ekonomikos teorija ir praktika, Pinigų studijos*. 2003, 1.
- Rosen, R. H. *What makes a globally literate leader? The Chief Executive* [interaktyvus]. April 2000 [žiūrėta 2009-11-20]. <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4070/is\\_2000\\_April/ai\\_63609549/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4070/is_2000_April/ai_63609549/)>.
- Senge, P. Collaborating for Systemic Change. *MIT Sloan Management review*. 2007, 2.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. Jr. *Competencies at Work: Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Sokol, J. Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*. 2001, 9.
- Tett, R. P., et al. Development and content validations of a hiperdimensional taxonomy of managerial competence. *Human Performance*. 2000, 3(13).
- Thompson, J. E.; Harrison, J. Competent managers? The development and validation of a normative model using the MCI standards. *Journal of Management Development*. 2000, 10(19).
- Turnbull, S.; Edwards, G. Leadership development for organizational change in a UK university. *Advances in Developing Human Resources*. 2005, 3(7).
- Wolverton, M. Preparing for leadership: what academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2005, 2(27).
- Zohar, D.; Marshall, I. *Spiritual Capital: Wealth We Can Live by*. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
-



## EVALUATION OF MANAGERS' INTELLIGENCE COMPETENCIES IN LITHUANIA

Aelita Skarzauskiene, Gintare Parazinskaite

Mykolas Romeris University, Lithuania

**Summary.** *This paper presents the research results in evaluation of managers' intelligence competencies in Lithuania. The total sample of 201 consists of subsamples in two industries: retail (103 respondents) and manufacturing (98 respondents). The logic of such sample structure was determined by significant differences in the management practices of the two industries. The objective of the paper was to identify what competencies are predictors of leadership performance. A theory of performance is the basis for the concept of competency. Maximum performance is believed to occur when the person's capability or talent is consistent with the needs of the job demands and the organizational environment. The theoretical model of the empirical research rests on the classification of intelligence competencies into three clusters: emotional, social and cognitive intelligence competencies. The theoretical model was supported by empirical evidence from the perspectives of the two industries. The Wilcoxon rank-sum test found that levels of both emotional and social intelligence competencies among Lithuanian executives were higher than cognitive intelligence competencies. It was discovered that executives in the manufacturing industry possess higher level of systems thinking competency, while executives in the retail industry have greater levels of emotional and social intelligence competency.*

**Keywords:** *management, performance, managerial competencies, intelligence competencies, emotional intelligence, social intelligence, cognitive intelligence.*

---

**Aelita Skaržauskienė**, Mykolo Romerio universiteto Socialinės informatikos fakulteto Informatikos ir programų sistemų katedros docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: lyderystė, vadovavimas, personalo valdymas, strateginis valdymas.

**Aelita Skarzauskiene**, Mykolas Romeris University, Faculty of Social Informatics, Department of Informatics and Software Systems, associated professor. Research interests: leadership, management, personnel management, strategic management.

---

**Gintarė Paražinskaitė**, Mykolo Romerio universiteto Socialinės informatikos fakulteto Elektroninio verslo katedros lektorė, doktorantė. Mokslinių tyrimų kryptys: elektroninė valdžia, nuotolinis darbas, inovatyvus žmoniškųjų išteklių valdymas.

**Gintare Parazinskaite**, Mykolas Romeris University, Faculty of Social Informatics, Department of Electronic Business, lecturer, doctoral student. Research interests: e-government, distance working, innovative human resource management.