

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agnė PIKELIENĖ
Verslo vystymo programa

MAGISTRO DARBAS

VADOVŲ ASMENINĖS VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKA
VERSLO REZULTATAMS

THE IMPACT OF MANAGERS SELF MANAGEMENT
COMPETENCES ON BUSINESS PERFORMANCE

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Magistrantas _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Darbo vadovas _____
(parašas)

Jaun. asistentas **Darius Ruželė**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	3
1. ASMENINĖ VADYBA IR JOS SVARBA VERSLO VYSTYMUI	5
1.1. Asmeninės vadybos samprata ir pagrindiniai principai	5
1.1.1. Asmeninės vadybos samprata	5
1.1.2. Asmeninės vadybos pagrindiniai principai ir kompetencijos	6
1.1.3. Savimonės ugdymas	7
1.1.4. Mokymasis ir asmeninė vadyba	8
1.1.5. Emocinio intelekto ugdymas	10
1.1.6. Laiko valdymas	14
1.1.7. Bendravimo įgūdžių ugdymas	19
1.2. Verslo rezultatų matavimas	20
1.3. Vadovų asmeninės vadybos kompetencijų reikšmė	23
2. EMPIRINIS VADOVŲ ASMENINĖS VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS VERSLO REZULTATAMS TYRIMAS	27
2.1. Tyrimo metodologija	27
2.2. Kokybinių duomenų analizė	31
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	48
MOKSLINĖS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	50
SANTRAUKA	55
SUMMARY	57
PRIEDAI	59

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Šio darbo tema – verslo vadovo asmeninės vadybos įtaka verslo vystymo rezultatams yra aktuali šiandienos verslui. Šiuolaikinių organizacijų sėkmė didele dalimi priklauso nuo vadovo asmeninių savybių bei kompetencijų. Kiekvienas asmuo, verslo steigėjas ar savininkas siekdamas sėkmingai vystyti savo karjerą ar verslą, įdeda nemažai darbo ir pastangų. Patys to nežinodami, šie asmenys taiko asmeninės vadybos principus, tačiau tai dažniau vadina savišvieta ar smalsumu. Asmeninė vadyba yra svarbi žmogaus tobulėjimo ir kompetencijų augimo proceso dalis. Tikslingos asmeninės vadybos principų ir kompetencijų taikymo naudą bei rezultatus praktiniame verslo vystymo procese parodo sėkmingų Lietuvos verslų savininkų pavyzdžiai. Mokslininkai yra nagrinėję atskirai asmeninę vadybą ir verslo rezultatus. P.L. Nesbit (2012) pabrėžė vadovo savimonės reikšmę, o D. Goelman, R. Boyatzis, A. McKee (2007) - savianalizės. Apie verslo rezultatų matavimą rašė Franco-Santos, Kennerley, Micheli, čMartinez, Mason, Marr, Gray, Neely (2007); Neetu Yadav Mahim Sagar (2013); Janice Caplan (2014); Ralph I. Williams (2018); Richard, Devinney, Yip, Johnson (2009); Vincent C. Yen (2009). Aalizuočiuose duomenyse apie lyderius, pabrėžiama, kad verslo sėkmei būtinas tinkamas lyderis, apie tai rašo tik Cynthia Mignonne Sims, Lonnie R. Morris (2018). Taigi tema yra aktuali.

Darbo naujumas. Asmenine vadyba ir asmeninės vadybos kompetencijomis pastaruoju metu susidomėjo mokslininkai. Ši tema yra nauja, mažai nagrinėta. Mitchell G. Rothstein, Ronald J. Burke (2010); J.L. Herman, Stephen J. Zaccaro (2014); M. Gerhardt (2010) analizavo pačią asmeninės vadybos sampratą; Kumar (2014) nurodė pagrindinius vadovo asmeninės vadybos principus. Tačiau nagrinėjant šią temą, nebuvo rasta mokslinių tyrimų, kurie nagrinėtų būtent asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo rezultatams.

Tyrimo mokslinė problema. Nepakankamai ištirta įmonės vadovo asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo rezultatų sėkmei.

Probleminis klausimas yra kaip konkrečiai asmeninės vadybos kompetencijos veikia verslo rezultatus, kokia yra vadovų patirtis šiuo klausimu.

Tyrimo objektas: asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo rezultatams.

Tyrimo tikslas – ištyrus vadovo asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo vystymo rezultatams, sukurti įtakų tarp asmeninės vadybos ir sėkmingų verslo rezultatų modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus asmeninės vadybos kompetencijų sampratą, išskirti pagrindinius asmeninės vadybos principus ir kompetencijas;
2. Išanalizavus įmonės veiklos rezultatų matavimo modelius, išskirti pagrindinius verslo rezultatų matavimo principus;
3. Išanalizavus sąryšius tarp asmeninės vadybos sėkmingo verslo rezultatų matavimo, identifikuoti pagrindinius asmeninės vadybos principus, kurie turi įtakos verslo rezultatams.
4. Sudaryti asmeninės vadybos ir sėkmingų verslo rezultatų santykio modelį.

Tyrimo ribos ir apribojimai. Kokybinis tyrimas buvo atliktas su 6 individualių įmonių ir UAB vadovais. Tyrimo apribojimas – buvo atliktas tik kokybinis tyrimas.

Tyrimo metodai ir organizavimo tvarka. Atliktas kokybinis tyrimas. Tyrimo metodas – interviu. Interviu – tai pokalbis tarp žmonių, santykinė komunikacija su išankstiniu ir aiškiu tikslu – klausiant ir atsakant įtakoti elgesį, gauti, surinkti informaciją. Šis instrumentas pasirinktas todėl, kad norima atskleisti keletą dažnai skirtingų nuomonių, idėjų, požiūrių, susijusių su ta pačia tema ar problema. Taigi kokybinis tyrimas ir jo metodas, interviu, pasirinktas pagrįstai.

Teorinė ir praktinė darbo rezultatų reikšmė. Tyrimo rezultatai padėjo suvokti asmeninės vadybos kompetencijų reikšmę, jos įtaką darbo rezultatams. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad organizacijų vadovai mato tiesioginę asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo rezultatams – kuo daugiau vadovas skiria dėmesio savo asmeninės vadybos kompetencijų ugdymui, tuo labiau gerėja mikroklimatas vadovaujamoje įmonėje, auga darbuotojų motyvacija ir atsakomybės jausmas bei įsitraukimas. Informantų susisteminti duomenys, patirtis padėjo pažvelgti į praktinį asmeninės vadybos tobulinimą ir verslo rezultatų gerinimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad verslo vystymui yra svarbios vadovo asmeninės vadybos kompetencijos, jos turi įtakos organizacijos bendrai kultūrai, mikroklimatui, darbuotojams, o šios dalys yra pagrindas sėkmingam verslo vystymui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: pirmojoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra apie asmeninę vadybą, pagrindinius jos principus, įtaką verslo rezultatams; antrojoje dalyje aptariami tyrimo metodai; trečioje dalyje aprašomas pats tyrimas, pateikiami jo rezultatai.

Darbo apimtis yra 58 puslapiai, 10 lentelių, 7 paveikslai, 81 literatūros šaltinių nuoroda.

1. ASMENINĖ VADYBA IR JOS SVARBA VERSLO VYSTYMUI

1.1. Asmeninės vadybos samprata ir pagrindiniai principai

1.1.1. Asmeninės vadybos samprata

Asmeninė vadyba – tai asmens tobulėjimo procesas, kurio tikslas – pasitelkiant savistabą, savikontrolę ir kompetencijų ugdymą, keisti savo požiūrį ir elgesį, siekiant kurti bei plėtoti sėkmingą verslą (Rothstein, Burke, 2010). Kiekvienai organizacijai svarbi plėtra ir augimas, kuriam įtakos turi organizacijos lyderio savęs pažinimas, analizė, stipriųjų ir silpnųjų asmeninių savybių atpažinimas bei ugdymas (Herman, Zaccaro, 2014).

Asmeninės vadybos arba kitaip minima kaip savivadybos terminas Lietuvoje dar mažai vartojamas kalbant apie sėkmingus verslo vystymo rezultatus. Asmeninės vadybos terminas suprantamas skirtingai, priklausomai nuo to kokiam kontekste jis vartojamas. Dažnai asmeninės vadybos terminas priskiriamas asmeninės savirealizacijos procesui, asmeninių tikslų nustatymui ar kūrybiškumui bei verslumui ugdyti (Gerhardt, 2010). Lietuvių kalboje vartojamas žodžių junginys – asmeninė vadyba – terminas tiesiogiai verčiamas į anglų kalbos terminą „self management“. Anglų kalboje šis terminas apibrėžiamas kaip besireiškiantis įvairiuose kontekstuose daugiareikšmis terminas. Tai terminas apimantis meistriškumą valdyti savęs kontrolę. Politiniame kontekste vartojamas terminas asmeninė vadyba, šiuo požiūriu, asmeninė vadyba – tai įvairių ekonominių ir sociologinių sričių bendradarbiavimas. Visuomenės sveikatos kontekste ir medicinos srityje terminas asmeninė vadyba atitinka angliško termino *self care* reikšmę – tai yra ligonio rūpinimasis savimi, siekiant pagerinti sveikatos būklę. Taip pat asmeninės vadybos terminas naudojamas ir informacinių technologijų mokslo kontekste, asmeninės vadybos terminas apibrėžia procesus, kuriuos kompiuteris atlieka be asmens įsikišimo. Verslo kontekste asmeninė vadyba – tai įvairių kompetencijų, būdų ir strategijų visuma, kurios pagalba asmuo sugeba tinkamai nustatyti tikslus, susijusius su tobulėjimu, planuoti veiksmus ir priimti tinkamus sprendimus. Šiame magistro baigiamajame darbe pasirinktas asmeninės vadybos terminas, kuris naudojamas verslo kontekste, kai siekiama teigiamų verslo rezultatų, pasitelkiant įvairius asmeninės vadybos metodus (Bandzaitytė, 2014). Asmeninės vadybos arba kitaip minima kaip savivadybos terminas Lietuvoje dar mažai vartojamas kalbant apie sėkmingus verslo vystymo rezultatus. Asmeninės vadybos terminas suprantamas skirtingai, priklausomai nuo to kokiam kontekste jis vartojamas. Dažnai asmeninės vadybos terminas priskiriamas asmeninės savirealizacijos procesui, asmeninių tikslų nustatymui ar kūrybiškumui bei verslumui ugdyti (Gerhardt, 2010).

Šiame darbe kalbama apie asmeninę vadybą verslo kontekste. Organizacijos vadovo asmeninė vadyba, asmeninių kompetencijų ugdymas, savęs, kaip individualios asmenybės, analizė, savo asmeninių, gyvenimo tikslų nustatymas, mokėjimas mokytis bei laiko planavimas yra svarbūs veiksniai norint tobulėti kaip asmenybei ir kartu pasiekti geresnių, greitesnių įmonės veiklos rezultatų ir įgyvendinti įvairius, įmonės, vykdomo verslo veikloje užsibrėžtus tikslus. Organizacijos vadovo asmeninės savybės ir turimos kompetencijos yra tiesiogiai susijusios su vadovaujamo verslo sėkme. Kiekvienam lyderiui svarbu skirti dėmesį savo, kaip asmenybės, pažinimui ir ugdymui, kad galėtų koncentruotai ir tinkamai vykdyti savo veiklą, kad galėtų tinkamai deleguoti darbus savo darbuotojams ir kad savo asmenybės pažinimo dėka geriau vystytų organizacijos verslą. Asmeninė įmonės vadovo vadyba yra svarbi pačios lyderio valdomos organizacijos sėkmingos veiklos dalis.

1.1.2. Asmeninės vadybos pagrindiniai principai ir kompetencijos

Gero vadovavimo pagrindas yra įgūdžiai valdyti save. Savęs valdymas yra gero vadovo ir lyderio išankstinė sąlyga. Svarbiausi vadovo asmeninės vadybos principai: emocinės kompetencijos, laiko valdymas ir bendravimo įgūdžiai, orientuoti į klausymo įgūdžius. Šie įgūdžiai taip pat labai svarbūs valdant komandas (Kumar, 2014). Įmonės veiklai svarbu organizacijos vadovo - lyderio efektyvumo ir savimonės bei moralinių lyderio pareigų supratimas bei asmeninių savybių tobulinimas. Kadangi lyderiai siekia meistriškumo, savarankiškumas ir savianalizė gali suteikti jiems galimybę atskleisti savo potencialą ir bei tų žmonių, su kuriais jie dirba, potencialą (Hayes, 2016).

Aprašomos šios asmeninės vadybos dalys:

- Savęs įvertinimas;
- Tikslų nustatymas;
- Laiko planavimas;
- Savireguliacija.

Taigi pirmiausia yra nusistatomi prioritetai, išsikeliami tikslai ir tada veikiama.

Pirmasis asmeninės vadybos žingsnis yra įsivertinti savo esamą situaciją. Tai reiškia – sužinoti savo silpnąsias vietas, kurių žinojimas padės suprasti, kokia atskirtis tarp esamo taško ir numatytų tikslų įgyvendinimo ir lengvai numatyti veiksmų planą (Knippenberg, 2004).

Norint pasiekti gerų verslo rezultatų, būtina turėti aiškų savivaizdį ir aplinkos suvokimą. Karjeros tikslas – tai asmens nusistatytas trokštamas su karjera susijęs rezultatas. Karjeros tikslai nebūtinai turėtų ribotis naujo darbo paieška arba keitimu. Tai gali būti ir tikslas kiek įmanoma ilgiau *išsilaikyti tam tikroje darbo vietoje* arba, pavyzdžiui, tapti ir būti

geriausiu savo srities specialistu. Tyrimai rodo, kad tie žmonės, kurie nuo pat pradžių išsikėlė karjeros tikslus, pasiekia daugiau nei tie, kurie neturi konkrečių tikslų. Išsikėlus karjeros tikslus pereinama prie karjeros strategijos kūrimo, t. y. plano ir priemonių, kaip pasiekti numatytus tikslus (Greenhouse, 2010).

Apibendrinat, sėkmingai karjerai vykdyti ir pasiekti užsibrėžtus tikslus labai svarbu pažinti save, žinoti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes. Taip pat vadovams, lyderiams savęs vertinimas, analizė ir supratimas, leidžia tikslingai ir nuosekliai gilintis į tam tikrų sričių pažinimą ir atitinkamų savo asmeninių savybių tobulinimą ir pritaikymą verslo vystyme, valdant komandas, deleguojant užduotis ir plečiant savo verslą ir veiklos sritis.

1.1.3. Savimonės ugdymas

Daugelis mokslininkų ir autorių pabrėžė savimonės vertę lyderystėje. Egzistuoja nemažai specifinių savianalizės metodų. Vienas iš pirmųjų ir kruopščiausių savęs vertinimo metodų yra savianalizė. Pirmiausia asmeninė vadyba buvo skirta padėti asmenims atlikti savianalizę ir pasirinkti tinkamą darbą bei karjerą. Teigiama, kad veiksmingo savęs vystymosi pagrindas yra trys dėmenys – įgūdžiai, reikalingi kitų įgūdžių ugdymui; integruotas veikimas, susijęs su gebėjimu valdyti emocines reakcijas į grįžtamąjį ryšį; veiksminga savirefleksijos praktika, norint įgyvendinti savireguliacijos procesus asmenybės vystymuisi (Nesbit, 2012).

Kiekviena įmonė ar organizacija turi vadovą, kuris yra atsakingas už sėkmingą organizacijos vystymąsi, augimą ir rezultatyvią plėtrą. Įmonės vadovas turi kelias pagrindines vadovavimo funkcijas, kurias sudaro – optimalus užduočių paskyrimas atsakingiems darbuotojams, strateginių įmonės kryptų numatymas ir planų sudarymas, gero įmonės mikroklimato užtikrinimas ir darbuotojų įtraukimas, įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimai, darbuotojų motyvavimas, visuminis įmonės veiklos stebėjimas, veiklos tobulinimo iniciavimas. Šiuolaikinėse organizacijose pirmenybė skiriama geram įmonės mikroklimatui užtikrinti. Organizacijos vadovai turi būti empatiški ir turi turėti tokių kompetencijų, kurios padėtų suprasti darbuotojų emocinę savijautą, įgalintų valdyti darbuotojų tarpasmeninius santykius. Organizacijos vadovas turi nuolat tobulinti savo žinias, siekti naujų kompetencijų įgijimo, lavinti emocinį intelektą, tai padėdamas emociškai ir intelektualiai vystyti visai organizacijai. Šių dienų vadovo sampratai didelę įtaką daro spartėjantys globalizacijos, ekonomikos ir socialinių reiškinų procesai. Ankstesnės organizacijos vadovo sąvokos buvo siejamos daugiau su organizacine įmonės veikla, kai tuo tarpu šiandien daugiau dėmesio yra skiriama vadovo asmeninėms kompetencijoms. Tai yra tokioms savybėms, kurios atspindi paties vadovo gebėjimus lanksčiai ir sėkmingai valdyti organizaciją. Verslo aplinkoje, kurioje viskas sparčiai keičiasi, geriausiai sekasi tiems vadovams, kurie geba užsiimti savianalizę,

kurie supranta save, jaučia aplinką, turi nustatytus tikslus ir planą kaip juos pasiekti (Goleman, 2013).

Nagrinėjant įvairių mokslininkų mokslinius tyrimus, straipsnius ir literatūrą, matoma, kad lyderystės pagrindas yra pačio lyderio savęs pažinimas, savęs analizė ir kruopštus darbas su savimi. Lyderis turi gerai pažinti save ir savo asmenybę, žinoti koks lyderio emocinis intelektas ir jį tobulinti, žinoti savo asmenines savybes, kompetencijas. Lyderis, kuris nuosekliai ir periodiškai užsiima savianalize, žino koks jis lyderis, žino, koku lyderiu nori tapti, kokius tikslus sau turi išsikelti, pažįsta save, o save pažindamas, žinodamas kaip reaguoja tam tikrose situacijose, gali geriau pažinti savo komandą ir geriau paskirstęs užduotis, pasiekti geresnių rezultatų per trumpesnę laiką.

1.1.4. Mokymasis ir asmeninė vadyba

Norint efektyviai mokytis, pirmiausia reikia įvertinti savo poreikius, interesus (šiuo atveju asmeniui svarbu išsiaiškinti, ko jis pats nori) ir išsikelti mokymosi tikslus, ieškoti informacijos apie mokymosi galimybes ir pasirinkti geriausią būdą, kaip tai padaryti (Knowles, 2007).

Asmeninėje vadyboje labai svarbus mokymasis, kuris apibūdinamas kaip ne tik išsamus mokymasis, žinių, kompetencijų įgijimas, bet ir visiškai naujų būdų, idėjų, minčių apie konkretų darbą, verslą ieškojimas. Mokantis, ieškant naujovių, nebūtina išankstinė patirtis. Kaip tik žmogus, kuris neturi susidaręs stereotipinių nuostatų, gali išvelgti giliau, surasti netradicinius verslo plėtojimo, problemų sprendimų būdus (Ahammad, Pham, 2017).

Mokantis reikia būti atviriems naujoms idėjoms ir pasiūlymams. Nuolat besimokantis žmogus išskiria ir stengiasi sustiprinti kitų žmonių pranašumus. Jie laiko save ir kitus atsakingais dėl rezultatų, sugeba efektyviai veikti ir gali naudingai išnaudoti laiką. Jie kūrybingi ir mėgsta naujoves, nebijo išbandyti naujų idėjų, turi viziją, visą dėmesį jie sutelkia į dalykus, kurie turi būti įgyvendinami (Ritz, 2012).

Šiuo metu asmeninėje vadyboje didelę reikšmę turi ugdomasis vadovavimas. Ugdomasis vadovavimas (žinomas koučerio arba koučingo vardu) buvo tarsi tik alternatyvus ir nepripažįstamas vadovavimo stilius. Nuo vadovo gebėjimo vadovauti įvairiais būdais, skatinant savo darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu, priklauso organizacijos veiklos sėkmė. Taikant ugdomąjį vadovavimą, problemos yra sprendžiamos taip - visų pirma, reikia atminti, kad tai vadovavimo stilius, nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui surasti užduoties sprendimą. Vadovaujant ugdomuoju stiliumi, labai svarbi vadovo asmenybė (Kutkaitis, Petrulis, 2014).

Remiantis K. Ramanausku (2013), yra išskiriamos penkios ugdančiojo vadovo savybės:

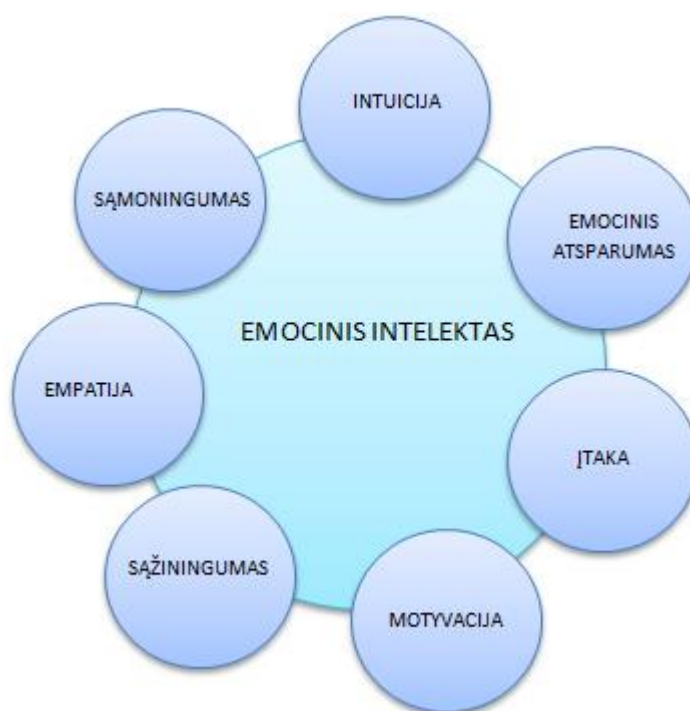
- plačiau ir aiškiau suvokti iškilusią problemą, perprasti ją ir išsprendžiant problemą pakeisti sudėtingas dviprasmiškas sistemas;
- sukurti ir nustatyti organizacinę kultūrą, jos pobūdį;
- pasirinkti tinkamus būdus, kaip atlikti sudėtingas užduotis, rodyti sektiną pavyzdį kaip tai būtų galima atlikti;
- teikti asmeninę paramą darbuotojui, pažįstant save ir savo gebėjimų ugdymosi galimybes;
- nuolatinis vadovavimo rezultatų vertinimas (jį atlieka pats vadovas, stebėdamas ir vertindamas darbuotojo rezultatus).

Nuolat organizacijos vadovui skiriant dėmesio savo darbo ir rezultatų vertinimui, vadovas gali pasiekti naują valdymo lygį – greičiau pasiekti tikslus, pagerinti kolektyvo atmosferą, padidinti darbuotojų motyvaciją ir darbo produktyvumą, patirti iš darbo daugiau malonumo, padidinti asmeninį veiksmingumą ir pagerinti gyvenimo kokybę, išlaikyti fizinę sveikatą ir psichologinę gerovę (Ramanauskas, 2013).

Apibendrinant nagrinėtą literatūrą, įmonių vadovų asmeninės vadybos kompetencijų ugdymas svarbus sėkmingos lyderystės procesas. Mokėjimas mokytis, kaip viena iš asmeninės vadybos kompetencijų, tai pagrindas greitam naujų žinių, naudingos informacijos ir svarbių verslo valdymo principų, įsisavinimui. Vadovas, kuris yra užsibrėžęs mokymosi tikslus, žino savo silpnąsias mokėjimo mokytis puses, gali sėkmingai ir greitai mokytis naujų įgūdžių, atrasti ir pritaikyti verslo vystymui, darbuotojų motyvacijai ir kompetencijoms reikalingas žinias. Įmonių vadovams, reikalinga skirti daug dėmesio mokymuisi ir savidisciplinai, kuri leidžia produktyviai išnaudoti atitinkamas žinias savęs, kaip asmenybės tobulėjimui.

1.1.5. Emocinio intelekto ugdymas

Asmeninėje vadyboje itin didelę reikšmę turi emocinio intelekto ugdymas. Terminą „emocinis intelektas“ (EQ) 1990 metais pirmą kartą pavartojo P. Solovey ir J. Mayer. Šis terminas buvo vartojamas emocinėms savybėms, kurios atrodė svarbios sėkmei, apibūdinti. Joms priskirtos šios: empatija, jausmų išraiška ir supratimas, valdymasis, nepriklausomybė, gebėjimas prisitaikyti, patikimas kitiems, atkaklumas, draugiškumas, gerumas, pagarba, sąžiningumas, emocinis atsparumas, sąmoningumas, intuicija (Shapiro, 2008) (žr. 1 pav.).



1 pav. **Emocinis intelektas**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis L. Shapiro, 2008)

Yra išskiriamos dvi emocinio intelekto traktavimo kryptis. Pirmoji, plėtojama Mayerio ir jo bendradarbių, emocinį intelektą suvokia kaip sugebėjimus, antrosios krypties atstovai Bar-On, Goleman ir k. į emocinio intelekto sampratą dar įtraukia ir asmenybės savybes. Plačiausiu požiūriu emocinis intelektas apibrėžiamas kaip asmenybės gebėjimas integruoti jausmus ir mąstymą, t.y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti (Liubertė, 2018).

Emocinis intelektas apima šias dimensijas:

- emocijų įvertinimo ir ekspresijos;
- emocijų panaudojimo kognityviniuose procesuose ir sprendimų priėmime;
- žinių apie emocijas;
- emocijų valdymą (Shapiro, 2008).

Šie emocinio intelekto aspektai skiriasi pagal psichologinį sudėtingumą, bei pateikiami hierarchine tvarka. Pagal šią emocinio intelekto koncepciją, emocijų įvertinimas ir išreiškimas yra laikomi pagrindiniais psichologiniais procesais, tuo tarpu emocijų valdymas apibūdinamas, kaip reikalaujantis didesnės psichologinės integracijos. Emocijų valdymas apima ne tik savo, bet ir kitų emocijų atpažinimą, priėmimą ir valdymą, suvokiant jų vertę ir naudą, bei nesumenkinant jų prasmės. Tuo pačiu yra teigiama, jog emocinis intelektas yra lydimas žmogaus patirties, bei kaip ir kiekvienas sugebėjimas, gali būti nuolatos tobulinamas (Mahmoud, 2016).

Emocijos ir emociniai santykiai turi energetinę, vertybinę, informacinę ir motyvacinę reikšmę, todėl jie gali būti traktuojami kaip ištekliai. Tam, kad šie ištekliai veiktų, reikia juos valdyti ir ugdyti. Socialiniai ir emociniai darbuotojų poreikiai jų darbo efektyvumui tiek pat svarbūs kaip ir materialiniai (Ramanaukas, 2018).

Išskiriami pagrindiniai emociniai ir visuomeniniai gebėjimai:

Savivoka: žinojimas, ką tą akimirką jaučiame, ir pasinaudojimas tais polinkiais savo sprendimo priėmimui nukreipti; tikroviško savo gebėjimų įvertinimo ir tvirto pasitikėjimo savimi turėjimas;

Savireguliacija: toks savo emocijų tvarkymas, kad jos palengvintų užduotį, užuot jai trukdžiusios; buvimas atsakingam ir pasitenkinimo atidėjimas siekiant tikslų; gebėjimas atsigauti nuo emocinio pervargimo;

Motyvacija: savo giliausiu pomėgių panaudojimas savęs išjudinimui ir nukreipimui savo tikslų link, pagalbai imtis iniciatyvos bei siekti tobulėti ir nepasiduoti nesėkmių ir susierzinimo akivaizdoje.

Empatija: atjauta, įsijautimas į kitų žmonių emocinę būseną, gebėjimas imtis jų požiūrio. Sutarimo bei prisiderinimo prie skirtingų asmenų puoselėjimas.

Visuomeniniai įgūdžiai: tinkamas emocijų valdymas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas; sklandi sąveika; tų įgūdžių taikymas siekiant

įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda. (Goleman, 2003).

Reikia atkreipti dėmesį, kad, kaip rodo tyrimai, kuo vyresnis žmogus, tuo jam sunkiau ugdyti emocinį intelektą, todėl emociniu intelekto ugdymu reikia užsiimti neatidėliojant (Pool, 2012).

Emocinis intelektas ypač svarbus vadovams. Esminis dalykas yra tas, kad vadovas į darbuotojus neturėtų žiūrėti tik kaip į darbo kolektyvą. Vadovas turi atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę, turinčią savo charakterį, savo gyvenimo būdą, savo individualius gebėjimus. Skatinti taip pat reikia kiekvieną darbuotoją atskirai, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir poreikius, į jo individualų indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, individualią patirtį (Veldhoven, 2012).

Organizacijų vadovų asmeniniam tobulėjimui ir sėkmingai veiklai kaip ir emocinis intelektas svarbus, taip pat svarbu ir derama kritika. Pasak autoriaus Goleman, organizacijos narių pastangos priklauso nuo grįžtamojo ryšio. Sistemų teorija teigia, kad grįžtamasis ryšys - tai pirmiausia pasikeitimas informacija apie sistemos dalies darbą. Be to, kiekviena sistemos dalis veikia kitas, ir prie sistemos veikimo neprisitaikiusią dalį galima pakeisti kita. Derama kritika yra vienas svarbiausių vadovo uždavinių ir pareigų, tad lyderis turi būti įvaldęs grįžtamojo ryšio meną. Organizacijos nariams yra svarbu, kaip jiems pranešama apie kilusias problemas. Būtent nuo to priklauso jų įsitraukimas siekti organizacijos tikslų. Derama kritika dažnai lemia tai, kaip žmonės vertina savo darbą, bendradarbius ir vadovus. Tuo tarpu netinkama kritika turi griaunamąją jėgą - organizacijos nariai atsiveria tylos siena. Lyderiai kritikuodami turi būti tikslūs, kritikuoti asmenį tiesiogiai (taip pat ir girti turi tiesiogiai), kritikuodami turi būti jautrūs ir pasiūlyti sprendimo būdą (Goleman, 2003).

Vadovų veikla pasižymi didele emocine įtampa, kurią sukelia didelė atsakomybė, intensyvūs tarpasmeniniai santykiai. Emocionalumas dažnai vertinamas kaip profesinių klaidų priežastis, priimamų sprendimų kokybės ir veiklos efektyvumo apskritai mažinimo veiksnys. Emocinis intelektas yra vienas svarbių veiksmingo valdymo veiksnių tuose šios veiklos aspektuose, kurie tiesiogiai susiję su tarpasmeniniais santykiais. Emocinis intelektas yra išugdomas ir genetiškai nepaveldimas. Jam įtakos turi amžius ir įgyta patirtis. Įvairių autorių duomenimis, emocinis intelektas aukščiausią lygį pasiekia sulaukus 40–50 metų, vėliau ima mažėti. Emocinį intelektą galima apibrėžti taip: tai asmenybės gebėjimas atpažinti savo paties ir kitų žmonių jausmus, savęs motyvavimas, tinkamas savęs bei savo santykių emocijų valdymas (Ramanauskas, 2018)

Turintis aukštą emocinį intelektą lyderis neturi jokių išankstinių nuostatų ir savo vadovaujamoje organizacijoje netoleruoja netolerancijos. Taip pat aukštą emocinio intelekto koeficientą turintis lyderis geba užmegzti su organizacijos nariais neoficialius ryšius. Tai itin padeda sprendžiant iškilusias problemas (Goleman, 2003).

Kiekvienos organizacijos mikroklimatui yra labai svarbus emocinis intelektas, vadovo elgesys ir lyderio moralė. Remiantis mokslininkų atliktai tyrimai, net daugiau kaip 70% įmonės darbuotojų supranta ir suvokia koks yra įmonės mikroklimatas, tiesiogiai atsižvelgiant į organizacijos vadovo ar tiesioginio vadovo elgesį, darbuotojų vertinimą ir vadovo požiūrį į pačius darbuotojus. Įmonės darbuotojai organizaciją vertina tiesiogiai per vadovo elgesio prizmę. Atitinkamas organizacijos vadovo, komandos lyderio elgesys skatina pačių darbuotojų, komandos narių atitinkamą elgesį ir požiūrį į įmonės mikroklimatą. Pasak Momeni atlikto mokslinio tyrimo, organizacijų vadovų yra matomas ryšys tarp įmonių vadovų emocinio intelekto ir jų valdomų organizacijų esamo mikroklimato. Trisdešimt įvairių įmonių vadovų atsitiktine tvarka buvo atrinkti kaip tyrimo dalyviai, kiekvieno organizacijos lyderio emocinis intelektas ir jų organizacijų mikroklimatas buvo įvertinti sudarytais klausimynais, naudojant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodą. Įmonių vadovų rezultatai buvo palyginti su kitų 140 vadovų rezultatais ir regresinė analizė atskleidė, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp vadovų emocinio intelekto ir organizacijų mikroklimato aplinkos. Atliktų mokslinių tyrimų analizės demonstruoja, kad organizacijų vadovų emocinis intelektas, vadovų socialinis sąmoningumas ir savimonė turi didelę įtaką organizacijos mikroklimatui. Taip pat įmonių organizacinio klimato teigiamiems veiksniams didžiausią įtaką turi vadovų emocinis intelektas (Momeni, 2009).

Apibendrinant, galima sakyti, kad organizacijų vadovai, norėdami sukurti ir pagerinti įmonės mikroklimatą bei būti sėkmingi savo organizacijos vadovai, turi atkreipti dėmesį ir skirti daug laiko šių sričių analizei:

- Analizuoti, kurti, plėsti ir tobulinti tiesioginį komunikavimą su savo komandos nariais, darbuotojais ir suteikti darbuotojams pakankamai informacijos apie įmonės veiklą, taip pat siekti darbuotojų pasitikėjimo ir būti sąžiningam, oriam ir moraliams savo darbuotojams.

- Skirti daug dėmesio rūpestingam ir pagarbiam bendravimui su darbuotojais, rodant bei dažai išreiškiant pagyrimą ir dėkingumą. Taip pat svarbu sukurti galimybes tobulėti, įtraukiant darbuotojus į problemų sprendimą, į organizacijos veiklą ir skatinant būti atviriems vieniems su kitais.

1.1.6. Laiko valdymas

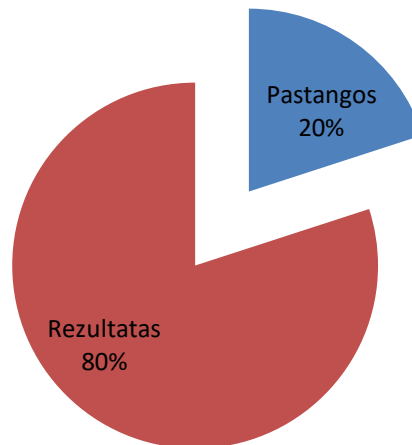
Asmeninės vadybos srityje yra svarbus laiko planavimas, asmeninio laiko valdymas. Laikas yra unikalus išteklius tuo, kad jo negalima kompensuoti, valdyti, taupyti ateičiai, kaupti, tačiau, kaip ir bet kuris kitas išteklius, turi savo kainą. Tikriausiai visi susiduria su problema, kai yra pernelyg daug darbo ir nepakanka laiko viskam. Tokia situacija dažniausiai sukelia nemenką stresą, tad verta išmokti valdyti ir pilnavertiškai išnaudoti savo laiką, skiriamą darbui. Efektyvus laiko planavimas ir organizavimas – tai žinoti, kur ir kaip yra paskirstomas laikas, kokiais metodais galima šį laiko sąnaudas kontroliuoti ir kaip išsiugdyti įgūdžius produktyviai panaudoti savo laiką. Su laiko planavimu siejasi ir darbų organizavimo procesas. Nebūtina visų darbų atlikti pačiam, reikia gebėti paskirstyti užduotis kitiems, sugebėti perduoti dalį savo funkcijų ir įgaliojimų.

Nėra paprastų, visiems priimtinių, lengvai pritaikomų taisyklių, užtikrinančių kiekvieno asmens tiek asmeninio, tiek darbo laiko panaudojimo didelį efektyvumą. Laiko paskirstymą lemia metodiškumas ir drausmingumas. Daugelis su laiko vadyba susijusių metodikų, technikų orientuotos į struktūruotą, drausmingą asmenybės tipą. Žmonės, kurie linkę į chaotiškumą, yra kūrybinių profesijų atstovai, bandydami pritaikyti griežtas laiko valdymo rekomendacijas, jaučia stresą, nepasitenkinimą, tačiau pritaikyti ir aktyviai naudoti laiko valdymo technikas jiems nepavyksta. Todėl galima teigti, kad laiko valdymo technikos pasirinkimą lemia ir individualus laiko suvokimas, ir gebėjimas valdyti laiką (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011).

Mokslinėje literatūroje kaip pripažintos laiko valdymo technikos, metodikos yra minimos kelios:

Pareto 80/20 principas. Populiarusis Pareto principas, arba 20/80 taisyklė, teigia, kad 20% pastangų duoda 80% rezultatų, o likę 80% pastangų – tik 20% rezultatų (Springer, 2015) (žr. 2 pav.).

Pareto principas



2 pav. Pareto principas

(šaltinis: sudaryta autorės remiantis Springer, 2015)

Pagrindiniai Pareto taisyklės teiginiai:

1. Svarbių faktorių nedaug, o trivialių faktorių daugybė - tik vienetiniai veiksniai priveda prie svarbių rezultatų.
2. Didžioji dalis pastangų neduoda laukiamų rezultatų.
3. Tai, ką mes matome, dažniausiai skiriasi nuo to, ką gauname, - visada yra paslėptų jėgų.
4. Įprastai labai sudėtinga aiškintis, kas vyksta, o dažniausiai ir nereikia: svarbu tik žinoti, ar jūsų idėja veikia, ar ne, ir ją keisti taip, kad ji veiktų, o toliau palaikyti situaciją tol, kol idėja nustos veikti.
5. Daugumą sėkmingų įvykių lemia mažas kiekis našių jėgų; daugumą nemalonumų lemia mažas kiekis našių jėgų.
6. Didžioji dalis darbo, grupėje ar individualiai, paprasčiausiai yra nenaudinga ir nepadedą siekti rezultato

ABC analizė. ABC analizė išplaukia iš patyrimo, kuris rodo, kad procentinis svarbesnių ir mažiau svarbių reikalų santykis visada maždaug vienodas. Naudojant raides A,B,C visos užduotys suskirstomos į tris klases pagal jų svarbą ir jų santykį su profesiniais

bei asmeniniais tikslais. Daugelis vadovų jau naudojami šiuo principu ir imasi pirmiausiai svarbiausių reikalų. Jie planuoja savo laiką pagal užduočių svarbą, o ne jų santykinį svorį. Pagal ABC analizę rekomenduojama iš pradžių užsiimti darbais, priklausančiais grupei A (svarbiausiais ir duodančiais didžiausią rezultato dalį).

Eizenhauerio matrica. (Žr. 3 pav.) Užuoat darę išties svarbų darbą, mes dažnai eikvojame laiką ir energiją skubiams, tačiau mažiau svarbiems reikalams. Reikia užduoti šiuos klausimus: ar aš turiu įprotį mestis nuo vienos skubios užduoties prie kitos; ar dėl to nelieka kai kurie svarbūs darbai nepadaryti iki galo? Amerikiečių generolas, politikas, prezidentas Dvaitas Eizenhaueris pasiūlė paprastą matą greitiems sprendimams priimti. Pagal jo principą, prioritetai nustatomi pagal skubumo ir svarbos kriterijus. Visus darbus, kuriuos privalote padaryti, galima suskirstyti į keturias kategorijas:

1. Skubūs ir svarbūs darbai. Akivaizdu, kad jų reikia imtis pirmiausiai.
2. Skubūs, tačiau nesvarbūs darbai. Problema ta, kad dėl savo skubumo šiuos darbus stengiamės dirbti taip, tarsi jie būtų labai svarbūs, naudodami visas savo jėgas ir dėmesį. Jeigu kas nors ne taip jau ir svarbu, tai reikia daryti labai greitai arba galbūt deleguoti kam nors.
3. Neskubūs, bet svarbūs reikalai. Dėl to, kad tai nelabai skubu, šie reikalai dažnai atidėliojami į šalį, nes šį momentą jūs užsiėmę kitais darbais, skubesniais, bet galbūt mažiau svarbiais. Pavojus tas, kad netikėtai tas darbas tampa labai skubus. Kadangi tai svarbus reikalas, jį reikia atlikti kruopščiai ir neskubant, tačiau laiko jau trūksta. Tai ideali užduotis deleguoti.
4. Neskubūs ir nesvarbūs darbai. Labai dažnai šios kategorijos darbai užima jūsų stalą, užverstą popieriais. Daugelis iš tų, kurie skundžiasi laiko trūkumu, yra užsiėmę būtent šiais reikalais. Jeigu jums iš tikrųjų reikia juos padaryti, skirkite jiems kuo mažiau laiko.



3 pav. **Eizenhauerio matrica**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Dimitrova, Mancheva, 2018)

Dar yra tokios metodikos kaip *darbo dienos fotografija*, *asmeninio darbingumo kreivės metodas*, *darbams skiriamo laiko analizės technika*.

Taip pat mokslinėje literatūroje išskiriama ir pripažįstama *asmeninė*, savo susikurta laiko valdymo metodika. Visų darbams skiriamo laiko analizės technikų, metodikų tikslas – padėti vadovui (plačiausia reikšme – vadybininkui) nustatyti, ar laiko darbams atlikti yra skiriama tiek, kiek jo turi būti skiriama, ir atitinkamai reaguoti, kad laiko nuostoliai būtų kuo mažesni (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011).

Prioritetų nustatymo technikos ir metodikos. Dėl išteklių – pinigų, medžiagų, darbo ir laiko – stokos atsiranda daug problemų. Prioritetų lentelė reikalinga ir būtina, nes ji parodo, kaip nuosekliai ir racionaliai panaudoti išteklius (Tamoševičienė, Rimkevičienė, 2011).

Taigi visų laiko planavimo ir organizavimo technikų pagrindinis principas yra pirmiausia užsiimti svarbiausiais ir skubiausiais darbais, t.y., mokėti nusistatyti prioritetus.

Laiko planavimas padeda tapti produktyvesniais, galima sutaupyti keletą ar net keliolika valandų per savaitę ir svarbiausia, galima tokiu būdu vėl pradėti mėgautis savo darbu, pamiršti įtampą. Išskiriami šie septyni žingsniai siekiant planuoti savo laiką:

1. Laiko valdyti neįmanoma. Pirmiausia, būtina suvokti, kad laiko valdyti neįmanoma. Tačiau mokant planuoti laiką, galima kiekvieną valandą per dieną maksimaliai efektyviai išnaudoti.
2. Iš pradžių, tai - kas svarbiausia. Tik aiškūs ir ilgalaikiai gyvenimo tikslai padės jums iš tiesų susiplanuoti laiką.
3. Pirmiausia reikia suskirstyti veiklas pagal svarbą. Gerai apmąstykite ir sąžiningai suskirstykite darbus prioritetų tvarka.
4. Rekomenduojama naudoti pieštuką ir popierių – viską užsirašyti, ką reikia atlikti. Užsirašymas padeda išvengti atminties apkrovimo.
5. Darbų atidėlioti negalima - jokių „vėliau“. Žodį „vėliau“ turi pakeisti konkretūs terminai. Pavyzdžiui, „rytoj“, „kitą antradienį“, „po mėnesio“.
6. Būtinai tik sau skirtas laikas. Kiekvieną dieną, kad ir kokia ji bebūtų užimta, reikia rasti bent 1-2 valandas skirtas tik sau. Atsiriboti nuo visų darbų. Tai reikalinga tam, kad būtų galima susikoncentruoti į pačius svarbiausius klausimus, reikalaujančius asmeninio dėmesio.
7. Efektyvūs susitikimai. Vienių žaidėjų laikai jau seniai praėjo. Tie, kurie tiki, kad niekas negali padaryti darbo geriau už juos pačius, anksčiau ar vėliau palūžta. Todėl, labai svarbu mokėti dirbti grupėse efektyviai ir produktyviai (Kaulinskas, 2017).

Apibendrinant, pirmiausia reikia suprasti, kad laiko suvaldyti neįmanoma, todėl būtina jį planuoti. tai daryti reikia atsižvelgiant į ilgalaikius gyvenimo planus, atsirenkant tai, kas yra svarbiausia, nepasimetant smulkmenose, taip pat neatidėliojant darbų. Būtina gebėti paskirstyti darbus ir kitiems. Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę įvairių temų apie laiko planavimą ir valdymą, tačiau apžvelgus šią literatūrą galima teigti, kad jų principai yra panašūs. Pagrindinė laiko valdymo esmė yra padėti organizacijai efektyviai išnaudoti laiką ir pagerinti darbo bei asmeninio laiko kokybę naudojantis savo įgūdžiais, įvairiais įrankiais ir sistemomis. Taip pat, norint kokybiškai valdyti savo laiką, reikia mokėti tinkamai deleguoti darbus darbuotojams, nustatyti prioritetus ir galutinį darbo atlikimo terminą, nes, dažnai, visų darbų atlikti vienu metu neįmanoma spėti.

1.1.7. Bendravimo įgūdžių ugdymas

Norint pasiekti gerų verslo rezultatų, būtina ugdytis bendravimo įgūdžius. Ypač vadovai turi turėti ypatingai gerus bendravimo įgūdžius, išlaikyti pozityvų požiūrį. Lyderiai turi gebėti puikiai bendrauti ir pasižymėti išskirtiniais gebėjimais išklausti žmogų. Lyderiai sugeba išlikti lankstūs esant spaudimui ir gali užgniaužti emocijas. Jie pozityviai žiūri į viską, ugdo savo komandos bendradarbiavimą, atviri naujoms idėjoms ir pasiūlymams. Jie išskiria ir stengiasi sustiprinti kitų žmonių pranašumus. Jie laiko save ir kitus atsakingais dėl rezultatų, sugeba efektyviai veikti ir gali naudingai išnaudoti laiką. Jie kūrybingi ir mėgsta naujoves, nebijo išbandyti naujų idėjų. Lyderiai turi viziją, visą dėmesį jie sutelkia į dalykus, kurie turi būti įgyvendinami. Esminis lyderystės bruožas – gebėjimas atlikti užsibrėžtus tikslus (Carnegie, 2012).

Vadovai turi būti apdovanoti gebėjimu išgyventi kitų jausmus, gebėjimu įtikinti, susikaupti neramioje, triukšmingoje ir nervingoje aplinkoje, mokėjimu priimti gerą idėją, nuoširdžiu rūpinimusi kitais, objektyvumu, organizatoriaus gabumais, savidisciplina. Lyderį charakterizuoja asmenybės įvaizdis (socialine, politine prasme), jo pasekėjų charakteristikos, lyderio ir jo pasekėjų santykiai, profesinis įvaizdis, vieta (kontekstas) (Kurgonienė, 2011).

Atliktas tyrimas apie tiesioginių vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ryšį, žmogiškus tarpusavio santykius su darbuotojų gera savijauta. Tiriamieji - 613 darbuotojai iš Jungtinės Karalystės, dirbantys paslaugų teikimo sektoriuje. Tyrimas parodė, kad tose organizacijose, kuriose vyrauja vadovo ir darbuotojų pasitikėjimas, egzistuoja vadovavimas orientuotas į gerovės kūrimą. Pasitikėjimas suprantamas dviem lygmenimis. darbuotojų pasitikėjimas mikro lygiu - tai darbuotojų pasitikėjimas konkrečiais asmenimis, pavyzdžiui, tiesioginiu darbo vadovu, konkrečiais bendradarbiais. pasitikėjimas makro lygiu - tai pasitikėjimas pačia organizacija. Tyrimas parodė, kad darbuotojų pasitikėjimas darbdaviu, pasitikėjimas tiek mikro, tiek makro lygiu, gerina jų darbo rezultatus, motyvuoja darbui ir skatina talentų atsiskleidimą (Ritz, 2012).

Darbo rezultatus užtikrina vadovo individualus dėmesys kiekvienam darbuotojui. Kiekvienas darbuotojas turi jausti vadovo rodomą pagarbą jam (Keenoy, 2013).

Atsižvelgiant į mokslinę literatūrą ir mokslininkų atliktus tyrimus, galima teigti, kad kiekvienos organizacijos sėkmingai veiklai yra labai svarbu, kad organizacijos lyderis turėtų labai gerus komunikavimo įgūdžius. Bendravimas įmonės viduje, darbų delegavimas, grįžtamojo ryšio darbuotojams apie atliktus darbus suteikimas, savo kolegų pažinimas ir domėjimasis jų savijauta bei sėkme darbe, yra būtini faktoriai sėkmingam verslui. Įmonės ar

organizacijos vadovas – lyderis, ugdydamas, skirdamas dėmesį savo kompetencijos, tokios kaip – komunikavimas ugdymui, turi didelį pranašumą siekiant sėkmingų verslo vystymo ir valdomos organizacijos sėkmingų rezultatų siekimo. Bendravimo įgūdžiai kiekvienam organizacijos vadovui yra naudingi valdant organizaciją, nustatant organizacijos tikslus, kuriant įmonės valdymo ir veiklos strategijas bei vieningai kartu su komanda veikiant produktyviai organizacijos labui.

1.2. Verslo rezultatų matavimas

Verslo veiklos ir rezultatų vertinimas yra labai svarbus norint tiksliai žinoti, kokią įtaką įvairios strategijos ir elgesys daro organizacijos rezultatams. Pirmaujančios organizacijos nustatė, kad siekiant ilgalaikės verslo rezultatų sėkmės svarbus veiksnys yra talentinga darbo jėga. Šiomis dienomis vienas iš geriausių būdų plėstis įmonėms – skirti daug dėmesio organizacijos lyderio kompetencijoms ugdyti (Mehrabani, Mohamad, 2015).

Dažniausiai mokslininkai, kurie vertina organizacijų veiklos rezultatus, naudoja terminą „verslo efektyvumo vertinimas“, nepaaiškindami, ką tai reiškia. Toks aiškumo trūkumas sukelia painiavą norint palyginti skirtingų mokslininkų tyrimus apie verslo efektyvumo vertinimą (Franco-Santos, 2007). Didelis pasaulinės konkurencijos spaudimas, intensyvi technologijų pažanga, itin veikia įvairių organizacijų veiklą ir apsunkina veiklos rezultatų matavimo procesus. Šioje dinamiškai besikeičiančioje verslo aplinkoje būtina tinkamai sumodeliuoti veiklos valdymo ir matavimo procesus. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje vyrauja paslaugų įmonės, taigi tradicinės apskaitos priemonės, tokios kaip sąnaudos, balansai, pelno ir nuostolių ataskaitos nebėra geriausias būdas matuoti verslo rezultatus. Nefinansinių rodiklių, tokių kaip – kokybė, strateginė orientacija, verslo kompetencijų modeliai, integravimas į organizacijos veiklos sėkmingumo matavimus, praplečia galimybes geriau pažinti verslą ir nustatyti sėkmingas plėtros galimybes (Yadav, Sagar, 2013).

Mokslininkai plačiai ištyrę įvairius verslo veiklos rezultatų matavimo modelius, tačiau dažniausiai organizacijų veikla matuojama pasitelkiant finansinius rodiklius, kurių duomenis paprasta surinkti bei apdoroti. Tačiau kiekvienoje organizacijoje dirba žmonės ir didžiąja dalimi verslo sėkmė priklauso nuo jų. Sėkmingos verslo plėtros siekiančiai organizacijai svarbu sutelkti dėmesį į lyderį, nuo kurio priklauso kitų organizacijos darbuotojų požiūris į pačią organizaciją ir jos tikslus. Organizacijų darbuotojų apklausos parodė, kad darbuotojai palieka vadovus, o ne pačią organizaciją. Taigi, šiandienos sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje reikia įmonių vadovų, kurie nuolat tobulina ir vertina bei atnaujiną savo įgūdžius (Caplan, 2013).

Verslo organizacijos siekia būti konkurencingos, pelningos ir dinamiškos šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Įmonės labai daug dėmesio skiria įvairių verslo procesų gerinimui ir efektyvių rezultatų siekimui (Plakoutsi, Papadogianni, Glykas, 2013). Mokslinėje literatūroje aprašoma daug verslo efektyvumo aiškinimų, kurie yra taikomi įmonių veiklai bei rezultatams vertinti.

Mokslininkai stengiasi išsiaiškinti ir suprasti, kaip įvairūs veiksniai daro įtaką verslo rezultatams, veiklos efektyvumo matavimas yra gyvybiškai svarbus įmonės veiklai (Williams Jr, 2018). Organizacijos valdymas yra ypatingai svarbus, kuris leidžia tyrėjams įvertinti, kaip įvairios, organizacijos vadovo pasirinktos strategijos ir praktiški sprendimai daro įtaką verslo rezultatams (Richard, Devinney, Yip, Johnson, 2009).

Verslo veiklos vertinimas yra ypač svarbus procesas norint praplėsti žinias apie tai, kaip įvairios strategijos ir vadovų elgesys daro įtaką organizacijos rezultatams (Yen, 2009). Veiklos vertinime išskiriami šie nefinansinių rodikliai:

- prisitaikymas prie klientų poreikių;
- personalo tobulinimas;
- aplinkos apsauga;
- klientų pasitenkinimas;
- klientų aptarnavimas.

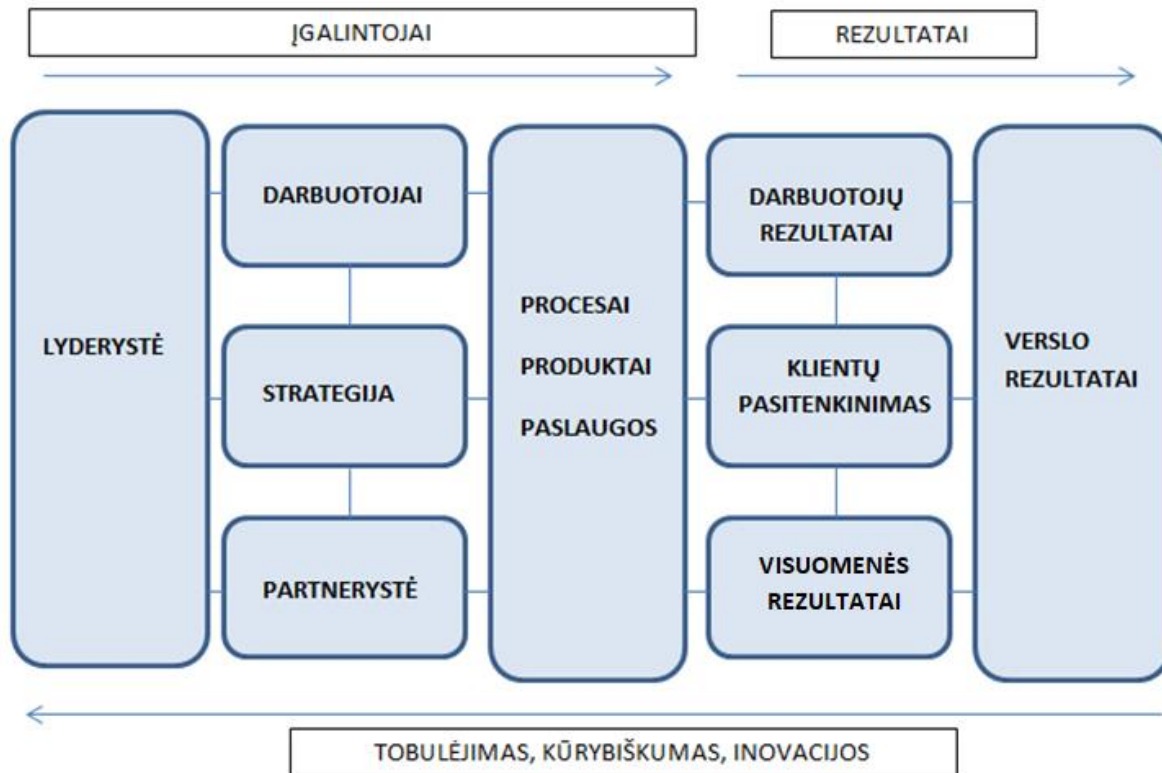
Verslo efektyvumo samprata apima įmonės ekonomiškumo sampratą. Įvairiuose moksliniuose literatūros šaltiniuose efektyvumo samprata aiškinama įvairiai. Lukoševičius (2005) išskiria šias keturias efektyvumo rūšis:

- technologinis (techninis);
- ekonominis;
- alokacinis (pasiskirstymo);
- ekologinis.

Ekonominis efektyvumas – tai geresnių rezultatų pasiekimas mažesnėmis sąnaudomis.) teigia, kad ekonominis efektyvumas – tai gamybinės veiklos rezultatyvumas, rodantis priklausomybę tarp ūkinės veiklos ir gyvojo bei sudaiktinto darbo rezultatų. Ši autorė išskiria dviejų dydžių ekonominį efektyvumą: ekonominio efekto ir gamybos išteklių naudojimo bei išlaidų derinio. Anot jos ekonominis efektas rodo pasiektą gerą rezultatą, turintį skaitinę vertės išraišką, nes paprastai pasiektas rezultatas įvertinamas pelnu ar išlaidų bei išteklių ekonomija (Andrijauskienė, 2004).

Kad organizacijos galėtų išlaikyti ir pagerinti savo konkurencinius pranašumus, veiklos rezultatai yra plačiai naudojami vertinant, kontroliuojant ir tobulinant verslo procesus (Heras-Saizarbitoria, 2011). Vienas iš veiklos efektyvumo modelių - EFQM „Excellence“ modelis. Šio modelio specifinis tikslas yra suteikti sistemai galimybę suprasti našumo valdymą. „Excellence“ modelis sukuria sistemą, grindžiamą devyniais patvirtintais, pažangiausiais valdymo praktikų kriterijais, kaip parodyta 4 paveiksle (Wongrassamee, 2013).

EFQM „Excellence“ modelis yra bendras kokybės valdymo modelis, kuris naudojamas įvairių tipų organizacijose kaip daugiamatė sistema. Vienas iš svarbiausių EFQM modelio aspektų yra savęs vertinimo panaudojimas (Nabitz, 2000). Kompetencijos sąvoka yra teorinė sistema, kuri sudaro EFQM pagrindą ir apibrėžia kompetenciją. EFQM modelis turi dvi pagrindines dalis ir kiekviena iš jų turi savo sub-rodiklius. EFQM modelis apibrėžia penkis „įgalinimo“ kriterijus: lyderystę, politiką ir strategiją, žmones, valdymą, išteklius ir partnerystes ir procesus. Jis taip pat apima keturis „rezultatų“ kriterijus: klientų pasitenkinimą, žmonių pasitenkinimą, poveikį visuomenei ir pagrindinius veiklos rezultatus (Nabitz, 2005). Priemonės apima organizacijos procesą, struktūrą ir priemones. Rezultatų kriterijai apima veiklos aspektus.



4 pav. EFQM modelis

(šaltinis: sudarytas autorės remiantis EFQM, 2015)

Atsižvelgiant į modelio nesąlygišką požiūrį, yra daugelis būdų atlikti puikų kokybės valdymą ir savęs vertinimą. Modelyje nėra išsamių nurodymų, kaip jį naudoti, nors visi devyni kriterijai turi būti vertinami vykdant vertinimo procesą. EFQM „Excellence“ modelis naudojamas siekiant įvertinti organizacijos pažangą siekiant teigiamų organizacijos rezultatų. EFQM „Excellence“ modelis taip pat susijęs su savęs vertinimo procesu ir tai suteikia naują kryptį kokybės priežiūros judėjimui, skatina reikšmingus ir ilgalaikius pokyčius organizacijose (Tutuncu, 2009).

EFQM „Excellence“ modelis yra prižiūrimas Europos kokybės valdymo fondo (EFQM). Šis modelis gali būti naudojamas kaip valdymo pagrindas, kurį plačiai naudoja daugiau kaip 30 000 viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų pasaulyje. Šis modelis padeda vadovams nustatyti pagrindinį tobulintiną sritį. „Excellence“ pasiekimas ir gali būti taikomas bet kurioje organizacijoje (Uygur, 2013).

EFQM modelis gali būti apibūdinamas kaip holistinis ir integruotas požiūris įgyvendinant strateginius, valdymo ir veiklos kontrolės procesus. EFQM „Excellence“ modelis apima verslo rezultatų matavimo sistemą, kuri analizuoja santykius tarp organizacijos ypatumų ir pasiekiamų rezultatų, taip darant prielaidą, kad yra skirtingi požiūriai norint siekti meistriškumo (Suárez, 2017).

Pelno siekiančių organizacijų, įmonių pagrindinis tikslas yra sėkminga verslo veikla, plėtra ir vystymas. Norint pasiekti užsibrėžtus tikslus, sėkmingai vykdyti įmonės veiklą, reikalinga stebėti ir kritiškai vertinti organizacijos veiklą. Nagrinėjant vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo rezultatams yra sudėtinga pritaikyti tam tikrą vieną organizacijos veiklos rezultatyvumo, sėkmės modelį. EFQM modelis, magistro darbo autorės nuomone, yra artimas ir naudingas vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtakos vertinimui verslo vystymo rezultatams.

1.3. Vadovų asmeninės vadybos kompetencijų reikšmė

Įmonės lyderis – vadovas turi sugebėti žinoti, kokius tikslus jo įmonė turi pasiekti ir kaip tų tikslų bus siekiama. Daugelis lyderių dažnai užima vadovo poziciją, neišmokę vadovauti sau, kitaip sakant, neišmokę taikyti asmeninės vadybos principų. Lyderiu vadinamas toks žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią. Tai nėra tik administracinis vadovavimas. Organizacijos nariai lyderiu turi pasitikėti, lyderis turi žmones įkvėpti, skatinti siekti organizacinių tikslų savo pavyzdžiu. Lyderis gali padėti atsiskleisti talentams (Skaržauskienė, 2008).

Nelke (2011) pateikia patarimų, kurie naudingi vadovui formuojant asmenybę:

- Analizuoti savo silpnąsias ir stipriąsias puses. Labai svarbu įsivertinti save.
- Treniruokite mąstymą, siekdami rezultato. Skirtingai nuo pozityvaus mąstymo, vadovui nereikės keisti savo įsitikinimų, o koncentruotis nuolat galvojant apie tikslo pasiekimą.
- Mokyti bendrauti su žmonėmis, įgyjant patirties. Geriausiai tai daryti jau būnant vadovu.

Lyderis – tai asmuo, sugebantis vadovauti taip, kad juo pasitikėtų pasekėjai, pavaldiniai. Vadovo lyderystė – tai tokie santykiai, kai pasekėjai lyderį gerbia, juo pasitiki. Lyderystė yra poveikio žmonėms jėga, išryškėjanti sąveikaujant komandos nariams: pripažintas lyderis yra ne tik oficialus vadovas, jis dar įgauna komandos narių neformalų pasitikėjimą, sprendimų priėmimo bei vizijos formavimo, jos įgyvendinimo galią, kai komandos nariai savanoriškai buriasi aplink jį ir semiasi iš jo įkvėpimo veikti (Robbins, 2003).

Vadovas turi tobulinti save, siekti būti tikru lyderiu. Mokslininkai lyderystę apibrėžia kaip „kūrybinę ir dvasinę galią, tokius tarpasmeninius santykius, kai vadovui paklūstama todėl, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma; <...> kai veikiama įtikinimu ar pavyzdžiu, tai asmens gebėjimas veikti kitą asmenį, skatinant būti jį veiklesnį“ (Kasiulis ir Barvydienė, 2001). Taigi lyderystė yra poveikio žmonėms menas, gebėjimas daryti įtaką. Tačiau įtaka gali būti ir neigiama (pavyzdžiui, nusikalstamo pasaulio autoritetai taip pat geba daryti įtaką žmonėms, taigi svarbu pabrėžti, jog „lyderystė - tai sąsajos su vertybėmis, o lyderių elgesys yra sąlygojamas pastovių ir aiškių asmeninių vertybių“ (Leithwood, Jantzi, 2005). Taip pat akcentuojama vertybių svarba vadovų lyderystei, sėkmingų vadovų lyderių vertybės labai smarkiai išugdytos, o etinės normos labai aukštos. Organizacijų vadovai turi būti lyderiai ir rodyti organizacijos nariams pavyzdį ne tik organizacijos dalykiniame, bet ir asmeniniame gyvenime, laikytis moralės principų visame kame. Lyderiai turi gerai išmanyti organizacijos tikslus ir nuolat informuoti jos narius apie galimus pokyčius. Organizacijos lyderiai turi būti iniciatyvūs ir turėti didelę asmeninę motyvaciją. Tokiomis savybėmis remdamiesi lyderiai gali pasiekti itin gerų rezultatų, atskleisti savo ir darbuotojų talentus (Carnegie, 2012).

Lyderis turi turėti aukštą emocinį intelektą. Dabar dėl konkurencijos emocinis intelektas įgyja vis didesnę reikšmę darbovietėse ir rinkoje. Ilgai dominavo ir buvo vertinamas valdingas vadovas, tačiau devintajame dešimtmetyje, vykstant globalizacijai ir plėtojantis informacinėms technologijoms, ši nuostata subyrėjo. Lyderystė - tai ne dominavimas, o

menas įtikinti žmones siekti bendro tikslo. Vienas svarbiausių dalykų siekiant karjeros yra suvokti, kokius jausmus mums sukelia dirbamas darbas ir ką galėtume pakeisti, kad būtume juo dar labiau patenkinti. Taigi emociniai gabumai tampa svarbiausiais įgūdžiais versle (Goleman, 2003).

Lyderystė apibrėžiama kaip gebėjimas įgyti žmonių pasitikėjimą ir paramą siekiant organizacijos tikslų arba gebėjimas įkvėpti žmones ir savo asmeniniu pavyzdžiu, ir pasirenkant atitinkamas įtikinėjimo taktikas – savanoriškai atlikti tam tikrą veiklą (Jonušaitė, Žvirdauskas, 2007). O lyderystės genialumas yra tai, kaip lyderiai suvokia savo ir pasekėjų vertybes, motyvus ir jais vadovaujasi (Marzano, 2011). Taigi, lyderystė apibrėžiama akcentuojant lyderį sekančius individus.

Lyderystė taip pat apibrėžiama kaip procesas, kur „lyderio veikiami kiti žmonės juda viena kryptimi, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai“ (Northouse, 2010).

Taigi lyderystė yra toks procesas, kai lyderiai skatina savo pasekėjus siekti tam tikrų tikslų, atitinkančių ir jų, ir paties lyderio vertybes ir motyvus, tai yra norus, poreikius, troškimus ir lūkesčius. Lyderių – vadovų užduotis suburti komandą ir motyvuoti ją siekti įmonės tikslų. Kaip ir visur, norint kažką keisti, turi keistis pats. Taigi, įmonės vadovas turi išmanyti asmeninės vadybos principus ir juos taikyti, norint pasiekti gerų įmonės veiklos rezultatų (Short, 2012).

Vadovas turi nepaleisti iš akiračio galutinio tikslo, kad būtų pasiektas laukiamas rezultatas. Mąstymas, galvojimas apie tikslo siekimą, tai:

- Realus galimybių įvertinimas ir ribų nustatymas.
- Terminų ir nuoseklumo laikymasis
- Konstruktivus problemų sprendimas.
- Rizikos įvertinimas, nebijant kritiškai vertinti pasekmes (Nelke, 2011).

Toks pragmatiškas požiūris į rezultatą daug naudingesnis nei pozityvus nusiteikimas. Per didelis optimizmas gali turėti neigiamų pasekmių. Mąstant, kad viskas pasiseks, įgyvendinant dažnai priveda prie dramatiškos realybės. Gerų rezultatų pasiekia tie vadovai, kurie geba pažinti žmones. Vadovo asmenybė iš esmės lemia atmosferą jo paties komandoje ir visoje kompanijoje. Vadovo tikslai turi sutapti su kompanijos tikslais ir jis turi gebėti motyvuoti savo pavaldinius, o svarbiausia, kad ir pats turi būti motyvuotas. Kadangi vadovui tenka valdyti gyvų žmonių masę, bet ne mašinas ar popierius, jis turi tuos žmones kuo geriausia pažinti (Pouchova, 2011).

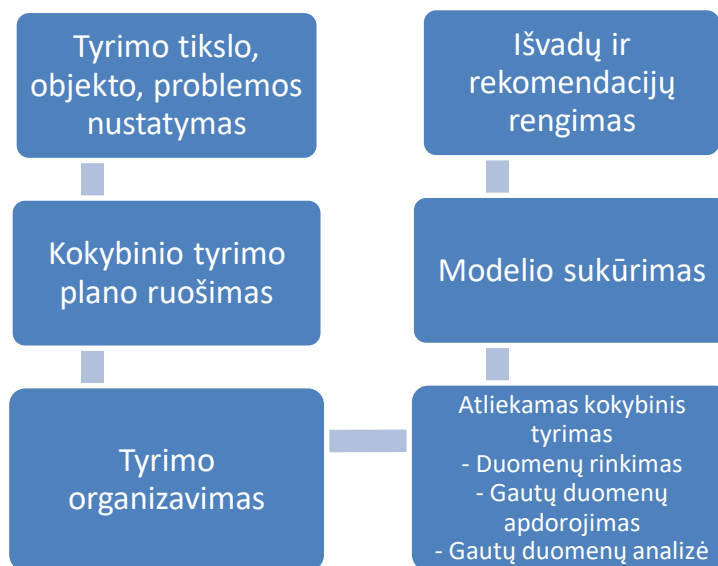
Dabartiniam organizacijų valdymui reikalingas visiškai kitoks vadovavimo stilius nei ankstesniais metais. XXI amžiaus organizacijų darbuotojai tikisi labiau humanistinio vadovavimo stiliaus, kuris pilnas intelektinių ir techninių žinių dermės, kad apimtų atviresnę, į vertybes orientuotą mąstyseną, susijusią su aukšto emocinio intelekto, puikiai save pažįstančiu ir savo elgseną bei kompetencijas analizuojančiu lyderiu (Decker, Cangemi).

Norint, kad organizacijos sėkmingai veiktų ir įgytų konkurencinį pranašumą šiandienos verslo organizacijų aplinkoje, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad svarbu turėti emociškai intelektualius vadovus, kurie veiksmingai vadovauja. Vadovo asmeninės kompetencijos ir įgūdžiai daro tiesioginę įtaką darbo aplinkai ir komandos darnai, nes emocijos yra užkrečiamos, taigi jos daro įtaką organizacijos pasiekimams. Organizacijų vadovai, turintys aukštą emocinį intelektą įkvepia darbuotojus, su kuriais dirba ir jų asmeninės vadybos kompetencijos turi didelę įtaką organizacijos veiklai ir darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą (Gatt, Marisa, 2016).

2. EMPIRINIS VADOVŲ ASMENINĖS VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKOS VERSLO REZULTATAMS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Literatūros apžvalga parodė, kad nėra ištirtas vadovų asmeninės vadybos ir sėkmingų verslo rezultatų santykis. Suvokdami akivaizdžią socialinių įgūdžių, asmeninės vadybos, lyderystės ir kitų asmeninių kompetencijų naudą tiek asmeniniam tiek organizacijos vystymuisi, organizacijų vadovai skiria daug dėmesio saviugdai, asmeninių tikslų ir asmeninės strategijos suformulavimui. Tačiau nėra modelio arba sistemos, kaip tikslingai panaudoti asmeninę vadybą verslo rezultatų sėkmei. Taigi organizacijų valdymo procesas keičiasi ir reikalauja kitokio požiūrio į darbuotojus, lyderius bei patį save – organizacijos vadovą. Intensyvus požiūrio į savišvietą pokytis visuomenėje taip pat turi daug įtakos ir verslo organizacijų gyvavimui bei vystymuisi, tačiau vis dar nėra akademiškai ištirta kokią poveikį vadovų asmeninė vadyba turi organizacijos verslo rezultatams. Norint tyrimą atlikti tiksliai ir gauti vertingus rezultatus, atitinkančius darbo temą, tyrimas buvo atliktas pagal nurodytą eigą (žr. 5 pav.).



5 pav. Tyrimo seka
(šaltinis: sudarytas autorės)

Taigi, šio **tyrimo tikslas** – ištyrus vadovo asmeninės vadybos įtaką verslo vystymo rezultatams, sukurti optimalaus santykio tarp asmeninės vadybos ir sėkmingų verslo rezultatų modelį.

Šiam tyrimui pasiekti iškelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizavus asmeninės vadybos sampratą, išskirti pagrindinius asmeninės vadybos principus;
2. Išanalizavus įmonės veiklos rezultatų matavimo modelius, išskirti pagrindinius verslo rezultatų matavimo principus;
3. Išanalizavus sąryšius tarp asmeninės vadybos sėkmingo verslo rezultatų matavimo, identifikuoti pagrindinius asmeninės vadybos principus, kurie turi įtakos verslo rezultatams.
4. Sumodeliuoti asmeninės vadybos ir sėkmingų verslo rezultatų santykio modelį.

Siekiant efektyviai ir produktyviai realizuoti tyrimo tikslą buvo atliktas dviejų dalių tyrimas. **Pirmajame tyrimo etape** buvo siekta atrasti sėkmingai besivystančias Lietuvos įmones ir jų vadovus, kurie galėtų dalyvauti tyrimo apklausoje. Vadovų darbo stažas – ne mažiau kaip 3 metai. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų: geranoriškumo, teisingumo ir teisės gauti informaciją. Geranoriškumo principas įgyvendinamas taip: prieš atliekant tyrimą, informantai supažindinti, jog jų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, jie turi teisę atsisakyti dalyvauti tyrime arba neatsakyti į tuos klausimus, kurie jiems nepatogūs. Teisingumo principas įgyvendinamas tuo būdu, kad tyrėjas informantus supažindina su tuo, kodėl būtent jie yra pasirinkti tyrimo atlikimui. Teisės gauti informaciją principas įgyvendinamas tuo būdu, kad atlikus tyrimo instruktažą, prieš pradėdant apklausą informantų paklausiama, ar jie neturi papildomų klausimų tyrėjui, taip pat priminta, jog jie turi teisę gauti visą jiems aktualią informaciją apie tyrimo tikslus, paskirtį, taip pat priminta, jog viso tyrimo metu jie gali klausti jiems iškilusių neaiškių klausimų, paprašyti detaliau apibūdinti tyrimo klausimus ir jų paskirtis.

Kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip „sistemingą situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“ (R. Tidikis, 2003). Kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), kokybiniai tyrimai per pastaruosius trisdešimt metų kokybiniai tyrimai įsitvirtino daugelyje mokslo sričių. Lietuvoje šie tyrimai darosi vis aktualesni, jie tampa neatsiejama aukštųjų mokyklų studijų programų dalimi. Kokybiniai tyrimai suteikia plačias galimybes socialiniam tyrėjui ir iš esmės pakeičia požiūrį į empirinį pažinimą. Kokybiniai

tyrimai iškelia tiesos sąlygiškumo ir pliuralizmo idėjas. Jų reikšmė socialiniams mokslams šiomis dienomis pastebimai didėja, nes socialiniai mokslai šiuolaikiniame pasaulyje įgauna vis didesnę reikšmę. Kokybiniams tyrimams apibūdinti dažnai vartojama sąvoka atvejo tyrimas, kuri akcentuoja, kad tyrimas remiasi atskirų atvejų studijomis. Dar kitur jie įvardinami kaip interpretaciniai tyrimai, pabrėžiantys tyrėjų siekį interpretuoti reiškinius tomis prasmėmis, kurias jiems suteikia tiriami žmonės. Kokybiniai tyrimai, nebūdami priklausomi nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcine analize, kuri induktyvią tyrėjo logiką priskiria prie kokybinių tyrimų bruožų. Interviu suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį (šiuo atveju – įmonės vadovą ar įmonės komunikacijos specialistą, jo asmeninės vadybos patirtį), tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės nėra. Lankstumas apibūdina kokybinį tyrimą kaip nestruktūrizuotą, neturintį standartinės tyrimo struktūros, tinkančios bet kuriai tiriamai aplinkai (K. Kardelis, 2002).

Šiame darbe pasirinktas kokybinis tyrimas todėl, kad kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), „kokybinis tyrimas apima studijas apie individualius asmenis“, o „kiekybinis tyrimas skatina tyrėją atskleisti savybes, sąsajas, ryšius ir kitus populiacijos bruožus, vadovaujantis gausios skaitmeninės informacijos (matavimų) analize“. Kadangi šio tyrimo objektas yra asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo rezultatams, todėl yra aktualu orientuotis būtent į individualius asmenis – šiuo atveju, įmonių vadovus. Kaip teigia V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), „kokybinis tyrimas skatina sutelkti dėmesį į žmonių mentalines (mąstymo) sąrangas ir patirtis konkrečiuose socialiniuose bei kultūriniuose kontekstuose <...>, bandoma identifikuoti konkrečius bruožus“, šiuo atveju – kaip asmeninės vadybos kompetencijos paveikia verslo rezultatus. Kokybinis tyrimas leidžia atlikti tyrėjo savirefleksiją. Kadangi šio darbo autorė savo praktinėje veikloje pati susiduria su verslo vadyba, ji, atlikdama interviu su įmonių vadovais, savo patirtį sieja su informantų patirtimi. Tokiu atveju „pagrindinis kokybinio tyrimo instrumentas (perkeltine prasme) yra pats tyrėjas“ (V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas, 2017). Tyrėjas siekia gauti reikiamą informaciją ne „į plotį“, o „į gylį“ (V. Žydžiūnaitė, 2012).

Norint atrinkti tyriamuosius, buvo pasirinktas kiekybinės turinio analizės metodas, kuriuo buvo analizuojami įvairūs lietuviški internetiniai šaltiniai, kuriuose būtų įvardinamos sėkmingos ir gerus verslo rezultatus turinčios įmonės.

Tiriamų šaltinių paieška vyko internetinėje paieškos sistemoje *Google*, į paieškos laukelį vedant raktinius žodžius – sėkmingas verslas, sėkmingas lietuviškas verslas, sėkmingi verslininkai Lietuvoje, sėkmingi verslai Lietuvoje, lietuviškas verslas, sėkminga lietuviška įmonė. Taip pat rankiniu paieškos būdu, įvairiais kanalais buvo ieškoma ir kitų

įvairių šaltinių, susijusių su sėkmingo lietuvišku verslu. Tiriamasis straipsnių laikotarpis – nuo 2019 m. sausio 1 d. iki 2019 m. birželio 5 d.. Taigi, šiame tyrimo etape buvo atrinktos šešios sėkmingos Lietuvos įmonės tinkamos tolimesnei įmonių vadovų asmeninės vadybos įtakos verslo rezultatams analizei. Iš rastų įvairių lietuviškų įmonių variantų, tolimesnei analizei buvo atrinktos šešios, įdomiausios įmonės, atitinkančios šiuos kriterijus:

- Įmonė, kuri įkurta ir vystanti savo veiklą Lietuvoje;
- Įmonė, kuri įvardina savo rezultatus kaip sėkmingus;
- Įmonė, kuri daug dėmesio skiria vadovų ir darbuotojų asmeniniam ugdymui ir tobulėjimui.

Antras tyrimo etapas – siekiant išsiaiškinti Lietuvos įmonių vadovų asmeninės vadybos įtaką verslo rezultatams, buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas ekspertų interviu su įmonių vadovais. Siekiant tiksliai ir detalai išanalizuoti lietuviškų įmonių vadovų asmeninės vadybos įtaką verslo rezultatams, buvo atlikti **pusiau struktūruoti interviu su darbe tiriamų įmonių vadovais**. Iš viso buvo atlikti 6 interviu su pirmojo tyrimo etapo metu atrinktų įmonių vadovais.

Interviu buvo atlikti bendraujant su įmonių atstovais gyvai ir telefonu, vėliau pokalbius transkribuojant, visiems įmonių vadovams tyrimo klausimynas buvo išsiųstas elektroniniu paštu. Siekiant suteikti galimybę įmonių vadovams į klausimus atsakyti tiksliau, pateikiant išsamią ir detalią informaciją, visiems respondentams buvo užduoti 10 atvirų klausimų. Taip pat buvo užduoti ir papildomi klausimai, kurie padėjo atskleisti pokalbio metu iškilusius netikėtus temos niuansus. Interviu buvo atlikti 2019 m. birželio 19-25 dienomis.

Interviu klausimynas buvo suformuotas išskiriant klausimus į dvi dalis. Pirmoji klausimyno dalis buvo skirta atskleisti ir įsigilinti į įmonių vadovų asmeninės vadybos taikymo būdus ir ar iš viso tiriamos įmonės vadovas taiko asmeninės vadybos principus, (interviu klausimynas pateiktas 1-ame priede), antroji klausimyno dalis buvo skirta išsiaiškinti ar suprasti vadovo asmeninės vadybos poveikį verslui. Siekiant užtikrinti įmonių bei jų vadovų anonimiškumą, tyrimo analizės bei dėstymo dalyje šie skirtingi respondentai yra įvardijami trumpiniais – R1, R2, R3, R4, R5, R6.

Interviu metu gauti duomenys buvo apdoroti turinio analizės metodu. Atliekant turinio analizę, remiantis tyrimo tikslais, išskirtos kelios kategorijos ir skaičiuojamas šias kategorijas patvirtinančių teiginių pasikartojimo dažnis (Luobikienė, 2003).

2.2. Kokybinių duomenų analizė

Siekiant nustatyti vadovų asmeninės vadybos įtaką verslui ir jo sėkmei, buvo atlikti 6 dalinai struktūruoti interviu, kurių metu, bendraujant su įmonių vadovais buvo galima aiškiai suprasti, kad įtaka verslui juntama, priklausomai nuo to kiek įmonės vadovas pats save analizuoja, bando pažinti save, išskirti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, planuoja savo laiką ar ne, valdo savo emocijas ar ne. Visi apklausoje dalyvavę įmonių vadovai matė pokytį versle, kai daugiau laiko skyrė savo kaip asmenybės ugdymui ir pažinimui. Ši įtaka verslui yra sunkiai pamatuojama, ji juntama įmonės mikroklimato kaitoje, kai įmonės vadovas valdo savo emocijas, jis su savo darbuotojais bendrauja racionaliai ir pagarbiai. Kai įmonės vadovas pažįsta savo stipriąsias ir silpnąsias puses – jis geba tinkamai, sėkmingai deleguoti darbus, pastebėti savo darbuotojuose jų stipriąsias bei silpnąsias savybes ir taip paskirstyti darbus, kad būtų sutelkti ir panaudoti geriausi darbuotojų gebėjimai. Taip ir darbuotojai jaučiasi įvertinti, vertingi ir naudingi įmonei. Šis darbuotojo žinojimas, kad jis vertingas ir naudingas įmonei, stiprina jo atsakomybės jausmą, norą augti, tobulėti ir dar daugiau prisidėti prie įmonės veiklos.

Visi šeši interviu buvo analizuojami suskirsčius pagrindinius, tyrimui aktualius ir reikšmingus, respondentų teiginius į penkias skirtingas kategorijas, kurios parodo įmonių vadovų asmeninės vadybos įtaką jų verslui: savęs kaip asmenybės pažinimas ir jo įtaka verslui, mokėjimas mokytis ir jo įtaka verslui, laiko planavimas ir jo įtaka verslui, emocijų valdymas ir jų įtaka verslui, asmeninės vadybos taikymo įtaka verslui (žr. 2 priedas).

Atlikus interviu analizę, pastebėta, kad įmonių vadovams nevisai suprantamas terminas asmeninė vadyba. Pokalbio metu respondentai naudojo ilgas pauzes, kartojo mano užduotus klausimus R1: *Ką aš darau, kad geriau pažinčiau save?... Atsakymo variantų nebus?*, buvo neužtikrinti, kartojo žodį matyt R3: *Čia, matyt, toks klausimas, <...> Matyt, mūsų visas gyvenimas yra kelias į save <...> Ir aš matyt.* Taip pat galvodami leido garsus, tokius kaip aaaa, mmm ir pan. R1: *Hmmm, kažkaip atskirai ne, tiesiog mano gal asmenybė tokia.* Paaiškinus ir išskaidžius asmeninės vadybos terminą į atskiras dalis, respondentams tapo aiškiau suprasti asmeninės vadybos terminą. Vykdamas respondentų apklausą pastebėta, kad daugelį asmeninės vadybos principų įmonių vadovai taiko instinktyviai, be iš ankstinio pasiruošimo ir sąmoningo taikymo. Analizuojant interviu medžiagą pastebėta, kad įmonių vadovai sunkiai atskiria asmeninį gyvenimą nuo darbinio, kai uždavus klausimą apie asmeninio gyvenimo planavimą, iškart įmonės vadovas pradeda kalbėti apie savo verslą. R1: *Na, nėra tas grafikas tiek įtemptas, kad reikėtų viską minučių tikslumu suplanuoti. Arba nėra tiek daug tų dalykų, kuriuos reikėtų sudėlioti į tam tikrus rėmus.* R3: *Anksčiau gal to*

planavimo buvo daugiau, <...> viskas labai greitai keičiasi ir netgi suprantu, kad didžiausios kompanijos, kurios turi strateginius planus, bet visi mes mokomės gyventi tomis neapibrėžtumo ir pokyčio sąlygomis. <...> Mes įmonėje turime tam tikrus strateginius planus, bet paskutiniaisiais metais mes gal dažniau planuojame trumpais laikotarpiais ir nuolat peržiūrimė. . Interview jiems padėjo išgirsti save ir atkreipti dėmesį į savo asmeninę vadybą.

1 lentė. Savęs kaip asmenybės pažinimas ir jo įtaka verslui
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorijos	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
<p>Savęs kaip asmenybės pažinimas ir jo įtaka verslui</p>	<p>R1: <i>Bandau sekti emocijas, kaip reaguojau įvairiose situacijose. Ir pergalvoju ar tai teisinga ar ne. Ar yra dėl ko stresuoti ar ne, pykti ar ne pykti ir panašiai. Pasistengiu suprasti tai.<...> Tai galbūt leidžia nuasmeninti tam tikras situacijas darbinės, nepriimti daug ko asmeniškai ir žiūrėti iš praktinės pusės. Tarkim jeigu kažkokia problema iškyla, tai nesisielot dėl to ir nepykti, nesierzinti, o tiesiog surasti sprendimą. Nes nu jeigu yra kažkas nepakeičiamo, aplinkybės, kurių negali pakeisti, tai ir žiūri racionaliai kaip tai išspręsti.</i></p> <p>R3: <i>Ir.. ką aš darau, kad pažinau save... tai – mokausi tam tikrų dėsnių, kurie jau yra atrasti ir nereikia išradinėti dviračio. Ir juos pirmiausia taikau sau. <...>... tai sakyčiau, kad pažįsti save, kai save analizuoji, kai vyksta savirefleksija. Kartais reikia koučingo ir kad kažkas šalia tavęs būtų ir tau reflektuotų. Bet aš jau kartais išmokau tokį savikoučingą vykdyti. Tai ta pati savirefleksija ir pasikalbėti su savimi yra labai įdomus procesas, gilus procesas, bet man patinka. <...> Aš manau, kad tos savybės bet kur tiesiogiai veikia tiek tavo santykius artimoje aplinkoje, šeimoje, su draugais ir tiek verslui. <...> Tai kadangi sritis, kurioje dirbu aš yra susijusi su žmonėmis ir tas savęs pažinimas man leidžia geriau pažinti kitus žmones. Glaudžiau ir geriau bendradarbiauti, kas manau, turi tiesioginę įtaką ir psichologinei kolegų būsenai, visos komandos motyvavimui.</i></p> <p>R4: <i>Aš manau, kad turi pakankamai didelę įtaką verslui. Būtent savęs pažinimas, savo vertybių išsikėlimas arba emocinės būklės įvertinimas yra pakankamai svarbus mikroklimatui vystyti įmonėje. <...> ...aš manau, kad tai yra pakankamai svarbu ir tai reikėtų pakankamai dažnai analizuoti ir pamatyti kokios asmeninės savybės skatina arba kaip tik žlugdo tam tikras situacijas įvertinti blaiviai ir panašiai. Nes visų pirma, aš manau, kad įmonę sudaro žmonės, kurie yra labai individualūs, labai išskirtiniai ir tos asmeninės savybės gali būti tinkamai panaudotos įmonės sėkmės kūrimui.</i></p> <p>R5: <i>Savęs pažinimas, tai turbūt, šimtaprocentę įtaką turi darbui. <...> Nes pavyzdžiui jeigu aš žinau, kad man trūksta, tarkim, netgi empatijos jausmo. Tai aš turiu dirbėti su tuo, kad mano kolega, mano darbuotojas šiuo atveju gerai jaustųsi. Taigi normalu, tai atsispindės rezultate.</i></p> <p>R6: <i>: Nu, kadangi mano darbas yra susijęs su psichologija, tai analizuoju savo elgesį, skaitau literatūrą specifinę. <...> Tai čia galima sakyti labai daug yra kalbama dabar apie emocinį intelektą, čia yra tas pats. Kai vadovas susitvarko su emocijom, kai pažįsta skirtingus žmonių tipus – jam yra lengviau vadovauti.</i></p>

Analizuojant interviu metu gautus duomenis (žr. 1 lentelė), matoma, kad įmonių vadovams vienareikšmiškai aiškiai matoma asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo vystymui ir jo rezultatams. Labiausiai išryškinama organizacijų vadovų kalboje – santykiai su darbuotojais, įmonėje vyraujantis mikroklimatas, komandos tvirtas susidirbimas ir bendra vyraujanti atmosfera darbe. Įmonių vadovai pastebėjo, kad daugiau dėmesio skiriant savo emocijų analizei, savirefleksijai – matomas pačio vadovo elgesio pokytis su darbuotojais, o tai atitinkamai iššaukia pakitusį pačių darbuotojų elgesį. Iš to galima spręsti, kad kaip elgesi pats vadovas, kokį toną užduoda taip ir vyksta darbas jo vadovaujamoje įmonėje. Visi įmonės verslo vystymo pokyčiai prasideda nuo vadovo ir įdomu tai, kad vadovui skiriant dėmesio savo asmenybės augimui ir tobulinimui – auga ir jo vadovaujama organizacija.

2 lentelė. Savęs kaip asmenybės pažinimas ir jo įtaka verslui - subkategorijos

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Savęs kaip asmenybės pažinimas ir jo įtaka verslui	Savęs analizė	<p>R4: Mhm, tikriausiai stengiuosi pergalvoti savo elgesį tam tikrose situacijose, garsiai įvardinti, galbūt, problemas, su kuriomis tenka susidurti. Kaip aš reaguju asmeniškai, stengiuosi bendrauti su kitais aplinkoje esančiais žmonėmis, kad sužinočiau iš šono kaip aš reaguju arba, kuriose situacijose tenka džiaugtis arba kaip tik liūdėti arba panašius jausmus pajauti.</p> <p>R5: Tai pirma reikia praleisti laiką su savimi, o po to jau aš galvočiau, kad gali eiti ir dirbti ir su pašaliniais žmonėmis. Man labai padeda joga. Atsirinkti gerą jogos trenerį yra labai svarbu. Nes jisai tau padeda lygiai taip pat grįžt į save ir pažinti save pratimų dėka ir susikoncentravimo.</p> <p>R6: Nu, kadangi mano darbas yra susijęs su psichologija, tai analizuoju savo elgesį, skaitau literatūrą specifinę.</p>
	Savo asmeninių savybių pažinimas	<p>R3: Aš manau, kad tos savybės bet kur tiesiogiai veikia tiek tavo santykius artimoje aplinkoje, šeimoje, su draugais ir tiek verslui. Ir jeigu vėl remtis tuo pačiu koučingu, tai koučingas pirmiausia leidžia tau susipažinti su savimi ir kaip aš šeimoje, o tik paskui eini į verslą.</p>
	Savo asmeninių tikslų nustatymas	<p>R5: ...yra labai svarbu išsikelti sau tikslus ir pasidaryti galbūt mini tokį kaip ir planelį nuo ko pradėti ir įsivardinti kokio tu rezultato sieki. <...> Tai tikslas mane motyvuoja.</p>

Analizuojant darbo autorės atlikto tyrimo duomenis (žr. 2 lentelė), matoma, kad informantai pastebi savęs pažinimo įtaką verslo vystymui. Ši kompetencija svarbi norint

išsiaiškinti savo tikslus, savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, žinoti savo kompetencijas ir jas tobulinti. Žinant atskiras sritis, su kuriomis reiktų padirbėti, patobulinti jas – pasidaro aiškiau ir galima pasidaryti planą, pagal kurį bus tobulinamos asmeninės kompetencijos. O įtaka verslo rezultatams matoma per tai, kaip darbinėse situacijose keičiasi elgesys pažįstant save, galima operatyviau ir produktyviau spręsti sudėtingas situacijas ir tai atsiliepia geriems verslo rezultatams.

3 lentelė. **Mokėjimas mokytis ir jo įtaka verslui**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Mokėjimas mokytis ir jo įtaka verslui	<p>R1: <i>Kartais tiesiogiai arba netiesiogiai, viskas labai priklauso nuo to įgūdžio. Pvz.: nežinau, koks nors bendravimo, oratorystės ar viešo kalbėjimo įgūdžiai.. jie gal nėra tiesiogiai susiję su tuo ką darom, bet jie padeda lengviau ar paprasčiau pažiūrėti į tas problemas arba sudaryt geresnį įspūdį klientams. Tai tie išmokti dalykai gali tiesiogiai arba netiesiogiai atsilipti. Bet tai būna tokios kaip detalės, kurios tu nesistengi mokytis iškalbos tam, kad man reikės su kažkuo bendrauti, nes kaip ir nėra problemos tame, bet jeigu tu esi išmokęs tai ir taikai tai sąmoningai ar nesąmoningai ir tada supranti, kad va tai pavyko dėl to, kad buvai išmokęs tą ir tą. Tai tik sustiprina tą pakartojimą ir tada jau kartoji tą pačią sėkmę vienkartinę, stengiesi tuos procesus įtraukti.</i></p> <p>R4: <i>Aš manau, kad ir turi ir kad veikia verslą, pavyzdžiui jeigu tam tikrų įgūdžių įsivertinimas, kad jie tau yra reikalingi norint pasiekti kažkokių rezultatų versle yra labai naudinga tame, kad pavyzdžiui – darbo organizuotume, laiko planavime, galbūt tam tikrus darbus galima būtų atlikti greičiau, nuo to didėtų arba gerėtų kažkokie tai įmonės ar veiklos rezultatai. <...> Bet kuriuo atveju visa tai prisideda prie įmonės sėkmės kūrimo. Ir tai yra naudinga.</i></p> <p>R6: <i>Kiekvienas turi savo būdą kaip mokytis, žmonės skirtingai mokosi. Ir aš greitai mokausi. Aš užsirašinėju, kai kažką naujo mokausi. Užsirašinėju ir labai gilinuosi į naujus dalykus.<...> Beabejo, jeigu tu nesigilini į ką tu darai, būsi visada paviršutiniškas, tu nepadarysi profesionaliai gerai savo darbo.</i></p>

Kaip matoma iš darbo autorės atlikto tyrimo duomenų (žr. 3 lentelė), respondentams buvo sunku suvokti ką reiškia mokėti mokytis, kaip būtų galima skirti dėmesio savo mokymosi proceso gerinimui. R1: *Sąmoningai tubūt, kad ne.<...> Kartais tiesiogiai arba netiesiogiai, viskas labai priklauso nuo to įgūdžio. Pvz nežinau, koks nors bendravimo, oratorystės ar viešo kalbėjimo įgūdžiai... jie gal nėra tiesiogiai susiję su tuo ką darom, bet jie padeda lengviau ar paprasčiau pažiūrėti į tas probolemas arba sudaryt geresnį įspūdį klientams. Tai tie išmokti dalykai gali tiesiogiai arba netiesiogiai atsilipti.* Kitas informantas paminėjo, kad informacijos šiais laikais yra net per daug ir sunku ją įsisavinti - R2: *Su*

mokslais gal man iš tikrųjų sunku. Aš stengiuosiu kuo daugiau informacijos priimti, bet kad ją visą įsiminti darosi vis sunkiau, nes per daug tos visos informacijos. Trečiasis informantas, paklaustas ką mano apie savo gebėjimą mokytis, kalbėjo apie tai, kad svarbu turėti valios, kad galėtum mokytis - R3: Aš gal pradėsiu nuo tokios frazės... na yra tokia teorija, kad žmogus iš prigimties yra tinginys. Gal vieni mažiau, kiti daugiau. Aš galvoju, pirmiausia turėtų būti valia, kažkas jos turi daugiau, kažkas mažiau. Tai įjungt valią ir manau, kad visos tos teorinės žinios, kurias mes išmokstame... Tuo labiau dabar mokymai tie visi darosi vis labiau praktiški. Reikia praktikuoti, tiesiog reikia daryti ir tada tu atsirenki, kurios išmoktos žinios yra tavo, kurios ne tavo. Nors visi interviu dalyviai savaip interpretavo mokėjimą mokytis, kiekvienas iš jų pastebėjo pačio mokymosi naudą, keli jų – išskyrė metodus ir būdus, kurie jiems patiems tinkamiausi, tai rodo, kad jie išbandę ne vieną mokymosi būdą ir atradę sau tinkamiausia, tai ir yra asmeninės vadybos kompetencija – savianalizė bandant suprasti koks aš esu, kokios mano savybės yra stiprios, kokius gebėjimus turiu, koku būdu greičiausiai ir efektyviausiai išmokstu naujus dalykus. Tai rodo, kad kai kuriems iš apklaustų įmonių vadovų, savaime pavyksta taikyti asmeninės vadybos kompetencijas, neapibrėžiant to konkrečiomis sąvokomis.

4 lentelė. Mokėjimas mokytis ir jo įtaka verslui - subkategorijos

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Mokėjimas mokytis ir jo įtaka verslui	Tinkamiausias mokymosi būdas/-ai	<i>R4: ...tai aš stengiuosi mokytis kaip tam tikrus dalykus pažinti ir išmolti kuo greičiau, nes aš žinau, kad tai per tam tikrą ilgą laiką tarpą gali tapti nebeefektyvu. Tai stengiuosi pasirinkti tokius būdus, kaip galėčiau informaciją ar kažkokius tai procesus įgyvendinti greičiau, paprasčiau.</i>
	Atitinkamų mokymosi metodų taikymas	<i>R1: Nu pavyzdžiui kariuomenėj kažką išmoksi, tas dalykas jįsai galbūt... nu pavyzdžiui koks nors informacijos rinkimas. Tuo mokymosi metu nėra taip, kad va mokysiuosi rinkti informaciją, kad geriau verslo procesai vyktų. Bet tie dalykai, kai tampa pritaikomi kasdienėj veikloje, ir tu pamatai, kad atneša naudą, tai tu pamatai retrospektyviai eina. R2: Kad jeigu kažką mokini, bandai kažką užsirašyti, konspektuoti ir bandai po kažkiek laiko vis tą pakartoti. R6: Ir aš greitai mokausi. Aš užsirašinėju, kai kažką naujo mokausi. Užsirašinėju ir labai gilinuosi į naujus dalykus.</i>

Taip pat, kai kurie informantai jau yra atradę sau tinkamiausius mokymosi būdus, jie užsirašinėja, konspektuoja, po kurio laiko sugrįžta prie užrašų ir pasitikrina kiek informacijos įsisavino, okurią informaciją dar reikia pakartoti ir pagilinti. Iš transkribuotų duomenų, suskirstytų į subkategorijas, galima matyti, kad kai kurie informantai – organizacijų vadovai yra išbandę daug mokymosi būdų ir išanalizavę, kurie būdai ir mokymosi metodai jiems yra veiksmingiausi ir labiausiai tinkami, organizacijų vadovams yra žinoma koku būdu mokydami jie gali pasiekti geriausių rezultatų per trumpiausią laiką. Atsižvelgiant į šį momentą, galima teigti, kad mokėjimas mokytis įmonių vadovams yra artimas, tik sąvoka nėra vartojama kasdieniniame gyvenime, vadovai žino koks procesas yra mokėjimas mokytis ir kokią naudą jis duoda, tačiau sunku priskirti šią sąvoką prie asmeninės vadybos kompetencijų, kadangi pati sąvoka – asmeninės vadyba, yra retai naudojama ir neatpažįstama visuomenėje, tuo tarpu ir organizacijų vadovų tarpe.

5 lentelė. Laiko planavimas ir jo įtaka verslui

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Laiko planavimas ir jo įtaka verslui	<p>R2: <i>Tai, kad pasikeičiau dienotvarkę, aš labai anksti keliuos - 5.30 val., ryte pasportuoju dažniausiai ir pradėdau jau nuo 7 val. planuoti visą dieną. Aš susirašau viską papunkčiui, nu svarbiausius einamus darbus, po to yra svarbiausi, kurie pagal laikus turi būti ir stengiuosi vėl žiūrėti... <...> Iš tikrųjų jo, kiekvienais metais vis tų naujų minčių atsiranda. Ir labai sunku, pasakyt, kad aš prieš 10 metų tą patį dariau. Tikrai nedariau <...> Svarbiausia man yra anksti keltis, o vakare jau būti šeimoj. R4: Laiko planavimas turi įtakos verslui, tačiau sakyčiau galbūt ne dienos, o labai sakykim platesne prasme, turiu omeny, kad laiką planuoti mėgstu rezultatų atžvilgiu, tai reiškia, kad išsikeliant kažkokius tikslus, ar tai būtų savaitė ar mėnuo ar ketvirtis ar metai. Taigi manau, laiko planavimas darbe yra labai svarbu, tačiau aš asmeniškai esu labiau orientuota į rezultatus ne į laiką.</i></p> <p>R5: <i>Tai prasideda kalendoriniai metai, tai tu susidėloji įmonės tikslus, įvyksta metiniai pokalbiai, kiekvienas darbuotojas pasako, ką jis padarė per praitus metus. <...> Mes darom vienas kitam taskus, dedam į laiką ir tai labai padeda atsisegmentuoti darbus, išskiria laikotarpius.</i></p> <p>R6: <i>Nauduju kalendorių, planuoju savaitę ir dieną, mėnesiais aš neplanuoju. <...> Pradėjau, išmokau darbe planuoti savo laiką, tada pradėdi planuoti ir asmeniniame gyvenime. <...> Jis (laiko planavimas aut.past.) yra labai svarbus mano versle konkrečiai, dėl to, kad aš susitikinėjau su žmonėmis, tai aš turiu ne tik savo laiką planuoti, bet žmonės irgi planuoja savo laiką.</i></p>

Kaip matoma iš darbo autorės atlikto tyrimo duomenų (žr. 5 lentelė), dauguma informantų mato prasmę laiko planavime: R6: *Nauduju kalendorių, planuoju savaitę ir dieną,*

mėnesiais aš neplanuoju, bet maždaug savaitę ir dienas ir kai anksčiau neplanuodavo savo laiko, tiek asmeninio, tiek profesinio, padarydavo daug mažiau nei kai laiką planuoja: R2: Nu realiai, su kuo sustvarkiau dėl to planavimo laiko. Tai, kad pasikeičiau dienotvarkę, aš labai anksti keliuos - 5.30 val., ryte pasportuoju dažniausiai ir pradedu jau nuo 7 val. planuoti visą dieną. Laiko planavimas ir paskirstymas svarbus, kad būtų kuo mažiau įtampos ir visi darbai būtų atlikti kaip įmanoma labiau laiku ir nevršijant numatytų terminų. Kaip ir minėta, laiko planavimo kompetencija glaudžiai susijusi su atliktų darbų terminais ir atitikimais su pradžioje užsibrėžtais terminais. Ši kompetencija – laiko planavimas – svarbi verslo vystyme, svarbu, kad organizacijos vadovas turėtų šią kompetenciją ir pats taikydamas laiko planavimą savo darbe – tai perduos ir savo komandos nariams, laikui bėgant visa komanda planuos savo laiką, o tai atneš gerų rezultatų organizacijos veiklai. Sprendžiant iš tyrimo duomenų, laiko planavimas organizacijos vadovams buvo suprantamas ir savaime aiškus terminas, tik kai kurie taiko laiko planavimą savo asmeniniame gyvenime ir veikloje, o kai kurie – ne.

6 lentelė. **Laiko planavimas ir jo įtaka verslui - subkategorijos**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Laiko planavimas ir jo įtaka verslui	Laiko planavimo įgūdžiai	<p>R2: <...> aš labai anksti keliuos - 5.30 val., ryte pasportuoju dažniausiai ir pradėdau jau nuo 7 val. planuoti visą dieną. Aš susirašau viską papunkčiui, nu svarbiausius einamus darbus, po to yra svarbiausi, kurie pagal laikus turi būti ir stengiuos...</p> <p>R3: Man gal kartais netgi labai patinka susiplanuoti trumpesnius laikotarpius, aišku nepamirštant fokuse strateginių planų.</p> <p>R4: Aš manau, kad ir turi ir kad veikia verslą, pavyzdžiui jeigu tam tikrų įgūdžių įsivertinimas, kad jie tau yra reikalingi norint pasiekti kažkokių rezultatų versle yra labai naudinga tame, kad pavyzdžiui – darbo organizuotume, laiko planavime, galbūt tam tikrus darbus galima būtų atlikti greičiau, nuo to didėtų arba gerėtų kažkokie tai įmonės ar veiklos rezultatai. Nu manau, kad pradžiai reikėtų pradėt nuo plano, o vėliau seka kiti dalykai – efektyvumo didinimas, galbūt tam tikros harmonijos ar balanso išsivyravimas kolektyve ar panašiai. Bet kuriuo atveju visa tai prisideda prie įmonės sėkmės kūrimo. Ir tai yra naudinga.</p> <p>R5: Man atrodo visų pirma... kaip bent jau aš darau – pasiimi metus, visų pirma yra didžiosios šventės, ką tu susiplanuoji kaip bus šiais metais. Tai yra šeimos šventės, mano šeima yra labai didelė ir tam, kad tu gerai jaustumėsi, kad pasiruoštum... na, man tai yra svarbu. Aš susidėliuju kur bus kaip šie metai. Tada pradėdau dėliotis ketvirčiais, sezonais, nes vienas sezonas turi savo atostogas ir plus, kai tu jau kažką žinai... <...> Ir va taip nuo metų, nuo ketvirčių, tada eini prie mėnesių ir susidėlioji. Ir tarkim, su draugais susitikimus esu susidėliojus pusantro mėnesio į priekį.</p> <p>R6: Naudoju kalendorių, planuoju savaitę ir dieną, mėnesiais aš neplanuoju, bet maždaug savaitę ir dienas.</p>
	Laiko planavimo nauda	<p>R2: Aš jeigu jau važiuoju į tą vietą, aš jau iškart susirenku, kad būtent tam rajone aš turiu apsitvarkyt visus reikalus. Ir man, kad nereiktų čia po kelių dienų grįžti. R4: Bet kuriuo atveju visa tai prisideda prie įmonės sėkmės kūrimo. Ir tai yra naudinga. R2: Iš tikrųjų jo, kiekvienais metais vis tų naujų minčių atsiranda. Ir labai sunku, pasakyt, kad aš prieš 10 metų tą patį dariau. Tikrai nedariau. Nes kiekvienais metais nori vis kuo daugiau sužinoti, nori kuo didesnės verslo plėtros didesnės ir stengiesi tą laiką visą sudėlioti taip, kad viskam jo užtektų ir suskaičiuoji iki minutės. Svarbiausia man yra anksti keltis, o vakare jau būti šeimoj.</p>

Informantai, kurie laiko planavimo netaiko, tiesiog atlieka darbus svarbos tvarka ir daug neanalizuoja kaip tai veikia verslo vystymą. Informantai, kurie anksčiau netaikė laiko planavimo, o dabar taiko – pastebėjo aiškų pokytį pradėjus taikyti laiko planavimą – darbai atliekami kokybiškiau ir per trumpesnę laiką, atsiranda daugiau laiko asmeniniams poreikiams ir veikloms, lengviau deleguoti darbus darbuotojams ir stebėti darbų įgyvendinimo terminus. Kaip ir laiko planavimo įgūdžiai, taip pat labai svarbi kompetencija – emocijų valdymas. Remiantis tyrimo duomenimis, dauguma informantų pastebėjo, kad analizuojant savo emocijas, bandant suprasti savo reakcijas tam tikrose situacijose, atsiranda gebėjimas kontroliuoti save ir komandą krizinėse situacijose, palaikyti teigiamą atmosferą ir gerą organizacijos mikroklimatą.

7 lentelė. **Emocijų valdymas ir jų įtaka verslui**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Emocijų valdymas ir jų įtaka verslui	<p>R1: <i>Gaudau, turbūt, save. Tiesiog, na jeigu užplūdo kokia nors emocija, bloga, nes dažniausiai blogos įsimena nei geros. <...> Manau, kad tiesioginę teigiamą. Vien dėl to, kad vis tiek yra neišvengiama, kad versle ar veikloj kasdienėj atsitinka dalykai, konfliktai arba problemos nuo tavęs nepriklausančios. Tai jeigu tu išmoksti su tom emocijom tvarkytis ir supranti, nu kad yra dalykų, kurių tu negali pakeisti arba tas, kad jeigu tu čia nervuosies niekas nuo to nepasikeis, tai tu ir priimi tai daug racionaliau. Arba stengiesi kitą kartą užbėgti įvykiams už akių, kad neiškiltų tai.</i></p> <p>R2: <i>Nu jo, situacijos visokios. Buvo ir darbuotojai iškėlę, kad aš dažnai užspaudžiu... Ir kai darbuotojai pradėjo sakyti vieni kiti, jau supranti, kad ne juose problema, o tavyje. Nu tai va, ėmiau vėl knygas ir žiūrėjau kaip. <...> Nu labai, nes jeigu darbuotojui nėra malonu darbe ir jeigu jis jaučia kažkokį spaudimą, jis yra įsitempęs, tai labai pasijaučia ant darbuotojo.</i></p> <p>R5: <i>Labai daug darbo su savimi. <...> Didelę įtaką. Labai didelę įtaką. Jeigu esi emociškai stabilus ir pasirengęs, manau, kad stresinės situacijos yra daug lengviau išsprendžiamos darbe, o stresas darbe, na aišku, jis niekad os nėra labai gerai vertinimas. Aišku, tam tikrose situacijose, galbūt stresas lemia azartiškumą, tam tikrų sprendimų priėmimą per greitesnį laikotarpį, tačiau aš manau, kad nesusistvarkymas su emocijom asmeniniam gyvenime pveda prie tam tikrų sunkesnių dalykų darbe ir gali privesti prie komandinio darbo nebūvimo arba komandos išvis nebūvimo. Ir kiekvienu atveju, jeigu dirbi ne vienas kaip žmogus, nesi vieno žmogaus įmonė, vis tiek dirbi su žmonėmis, dirbi su kolektyvu ir emocinis lygis yra labai jaučiamas aplinkinių atžvilgiu.</i></p>

Atlikto tyrimo duomenys rodo (žr. 7 lentelė), kad emocijų valdymas svarbus vadovui veikiant komandoje: R3: *Aš manau, kad pirmiausia atvirumas, nuoširdumas, mokėjimas išsikalbėti, nuima labai daug įtampos komandoje ir mūsų įmonėje tikrai yra tokia atvira bendravimo kultūra.* Kai vadovas nemoka valdyti emocijų, tai atsispindi darbuotojų elgesyje: R2: *Nu labai, nes jeigu darbuotojui nėra malonu darbe ir jeigu jis jaučia kažkokį spaudimą, jis yra įsitempias, tai labai pasijaučia ant darbuotojo.* Taip pat, organizacijų vadovai turi savo metodus kaip valdyti savo emocijas: R4: *Labai daug darbo su savimi. Turiu tam tikrus įpročius, kuriuos vartoju kasdien. Šiuo metu man labai padeda klasikinės muzikos klausymas, negaliu atsakyti dėl ko, tačiau ramina, turbūt, ar sudėsto mintis;* R5: *Bet jeigu aš matau, kad ta situacija, jinai įtakoja kitus žmones ir ją reikia suvaldyti, tai faktas, kad tu stengiesi išlikti ramus ir man irgi padeda visą laiką išsinagrinėjimas tos situacijos. Kaip kas vyksta ir tu susidedi taškus.* Didžiausia emocijų valdymo įtaka matoma dirbant su įmonės darbuotojais, jeigu organizacijos vadovas atpažįsta ir moka valdyti savo emocijas – tuomet jis bendravime su kolektyvu, derybose ir kitose situacijose išlieka ramus ir racionalus, tai atneša vientisumo pojūtį organizacijai, kai emocijos yra valdomos ir negriauna darbinių santykių.

8 lentelė. Emocijų valdymas ir jų įtaka verslui - subkategorijos

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Emocijų valdymas ir jo įtaka verslui	Savo emocijų pažinimas	<p>R1: Mmmmm.... Gaudau, turbūt, save. Tiesiog, na jeigu užplūdo kokia nors emocija, bloga, nes dažniausiai blogos įsimena nei geros.</p> <p>R2: Tai supranti, kad visi skirtingi žmonės ir aš pradėdau vėl suprasti. Ir tada aš jau tas emocijas su knygos pagalba pradėjau valdyti. Pradėjau suprasti, kad nu jeigu man viskas aišku - kitam žmogui gali būti neaišku.</p> <p>R3: Taip, čia toks įdomus klausimas yra ir matyt, aš vėl sugrįšiu prie savirefleksijos. Aš esu emocionalus žmogus ir galvoju, kad savo emocijas reikia parodyti, nes kartais tiesiog, mes žinot, kai jas uždarome, galime sprogti viduje ir pratrūkti elementarioje smulkmenoje. <...> Tai man patinka stebėti save, kontroliuoti save, analizuoti save.</p>
	Savo emocijų valdymas	<p>R4: Labai daug darbo su savimi. Turiu tam tikrus įpročius, kuriuos vartoju kasdien. Šiuo metu man labai padeda klasikinės muzikos klausymas, negaliu atsakyti dėl ko, tačiau ramina, turbūt, ar sudėsto mintis.</p> <p>R5: Ha ha.. Tai čia toks amžinas klausimas ir.. Kartais jų nevaldau, bet kartais tai yra labai smagu, nes tikrai yra tokių situacijų, kai darbe mes leidžiam sau ir pasidžiaugti ir paliūdėti, nes tu supranti, kad tai yra tikra. Bet jeigu aš matau, kad ta situacija, jinai įtakoja kitus žmones ir ją reikia suvaldyti, tai faktas, kad tu stengiesi išlikti ramus ir man irgi padeda visą laiką išsinagrinėjimas tos situacijos. Kaip kas vyksta ir tu susidedi taškus.</p> <p>R6: Aš turiu pasirinkus vieną iš būdų – aš darau pauzę. Kai mane kažkas suerzina, aš padarau pauzę, aš problemą, kuri atsiranda, dėl sakykime, kitų žmonių klaidų, aš sprendžiu ne tą pačią dieną, o kitą. Tas man labai padeda.</p>
	Emocijų valdymo nauda	<p>R2: Nu labai, nes jeigu darbuotojui nėra malonu darbe ir jeigu jis jaučia kažkokį spaudimą, jis yra įsitempias, tai labai pasijaučia ant darbuotojo. Nes kai anksčiau buvo didesnis spaudimas buvo darbuotojui, jautėsi, kad darbuotojas įsitempęs labai. Bet kai jau bandai per gražią formą sakyti, kad būtų gerai, kad va tą iki to laiko padarytum, tą iki tokio.. ir matai, kad jau darbuotojai patys geranoriškai nori tą padaryti.</p> <p>R3: Aš manau, kad pirmiausia atvirumas, nuoširdumas, mokėjimas išsikalbėti, nuima labai daug įtampos komandoje ir mūsų įmonėje tikrai yra tokia atvira bendravimo kultūra.</p>

Interviu dalyvavę organizacijų vadovai mato savo emocijų valdymo kompetencijos įtaką savo verslui: *R3: Aš manau, kad pirmiausia atvirumas, nuoširdumas, mokėjimas išsikalbėti, nuima labai daug įtampos komandoje ir mūsų įmonėje tikrai yra tokia atvira bendravimo kultūra.* Taip pat vadovams daug lengviau sukontroliuoti konfliktines situacijas ir konstruktyviai išspręsti jas, kai pažiūsta savo emocijas ir geba jas valdyti: *R5: Labai daug darbo su savimi. <...> Didelę įtaką. Labai didelę įtaką. Jeigu esi emociškai stabilus ir pasirengęs, manau, kad stresinės situacijos yra daug lengviau išsprendžiamos darbe, o stresas darbe, na aišku, jis niekad nėra labai gerai vertinimas.*

Emocijų valdymas ir emocinis intelektas yra svarbus kiekvienam asmeniniui, o organizacijos vadovui tai svarbu ne tik dėl savęs, bet ir dėl savo komandos bei verslo rezultatų – kuo daugiau dėmesio įmonės vadovas skiria savo emocijų pažinimui ir valdymo technikoms taikyti – tuo geriau jam sekasi darbe susidūrus su įvairiomis situacijomis, bendraujant su kolektyvu ir siekiant organizacijos tikslų.

9 lentelė. Asmeninės vadybos taikymo įtaka verslui

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Asmeninės vadybos taikymo įtaka verslui	<p>R1: <...> bet turbūt, tiesiai per aplinkui, bendravime su tais pačiais klientais ir partneriais, mikroklimatė galbūt, kad tu tenais nelakstai perkreiptu veidu, nešūkauji. Tai turbūt, bendram tam emocišiam tokiam fonui, turbūt, daro teigiamą įtaką, o tai galbūt kažkiek ir prisideda prie tų rezultatų geresnių, prie mažesnio streso bendrai darbe. Tai čia toks galbūt labiau "long shot", bet, manau, kad vis tiek viskas susideda į tai, kad geriau būna neegu blogiau. R2: Rezultatai ,aišku, gerėja ir gerėja vien dėl to, kad su savimi pakankamai dirbi ir tas visas darbas pereina į darbuotojo efektyvumą. Nes jeigu sakau, anksčiau buvo ir tų darbuotojų kaitos ir galvodavau kur čia problema. Supratau, kad didelė dalis yra vadovo problema, nes jeigu tas vadovas nemokės vadovauti žmonei, tai visada bus tik tai.. kaip čia pasakius, nebus tokia efektyvi žmonė. R3: Aš manau, kad šiandien gal Lietuvoje jau įsivyrąja, pavadinčiau – skandinaviškas vadybos modelis, kai nebelieka toks hierarchinės tos tokios aiškios struktūros ir ...tos emocišės kompetencijos versle tampa vis svarbesnės. <...>Kitas dalykas, ką mes jau dabar apkalbėjome, matai, kad tavo asmeninis tobulėjimas turi tiesioginę įtaką tavo komandai, komandos visos, aš drąsiai sakau ne kiekvieno žmogaus, o komandos asmeninės savybės turi teisioginę įtaką verslo rezultatams.</p> <p>R4: Aš manau, kad asmeninės vertybės įtakoja verslo stabilumą, verslo augimą. Galbūt netgi kaip tu reprezentuoji savo žmonę, nes tavo asmeninės savybės labai smarkiai įtakoja kaip tavo verslo partneriai vertina tave. Nes dažniausiai verslą kuria žmogus ir nuo to žmogaus priklauso ar jisai pozicinuos savo verslą .. na ta prasme tavo verslo partneriai mato tave kaip tavo verslą. Tai tu reprezentuoji savo verslą būdamas pačiu savimi. Tai jeigu tu būsi pasikaustęs, pasitikintis savimi, jeigu tu būsi pakankamai laimingas ir džiaugsiesi savo sukurtu verslu ar darbais. Manau, kad tai tikrai bus pastebėta kitų partnerių akyse. <...> Beabejo, taip, tai atsiliepia. Gabūt trumpuoju laikotarpiu ne, tačiau ilgalaikėj perspektyvoj tikrai taip. Ir tai duoda labai didelius rezultatus.</p> <p>R5: Taip, taip.. ir tai labai akivaizdžiai žinokit matosi...ta prasme tai yra tiesioginis ryšys. Plius ką aš dar pastebėjau, kad tu turi labai atvirai tą parodyti. <...>Ir kai tu pradedi pastebėti tokius dalykus, tai .. ir kai aš save pažinau, nes aš galvojau – dabar mano laikas, aš turiu daug dirbti ir aš dirbdama, rašydama laiškus savo darbuotojams naktį, pati sukeliu jiems stresą. Aš pažinau savyje tą, susigyvenau ir aš taip nebedarau.</p> <p>R6: Faktas, kad taip, dėl to, kad terminas vadovas yra darbas su žmonėmis. Tai jeigu pats nemoki su savo emocijom tvarkytis, nepažįsti savęs, tau yra sudėtinga bendrauti su kitais žmonėmis. Ir tau pačiam sudėtinga pažinti kitus, nes pats savęs nepažįsti, nesigili apskritai į žmonių tipus, į sakykim, kaip su skirtingais žmonėmis bedrauti, kad gautum rezultata. <...> . Tai tas gal, tiesiog, geresnės bendros savijautos ir mažesnio streso darbe siekis ir skatina kažką daryti ir judėti. Ir tai, turbūt, nesąmoningai priverčia tas emocijas pergaltvoti, kažką išmokyti ar tą ką išmokyti pritaikyti ir panašiai.</p>

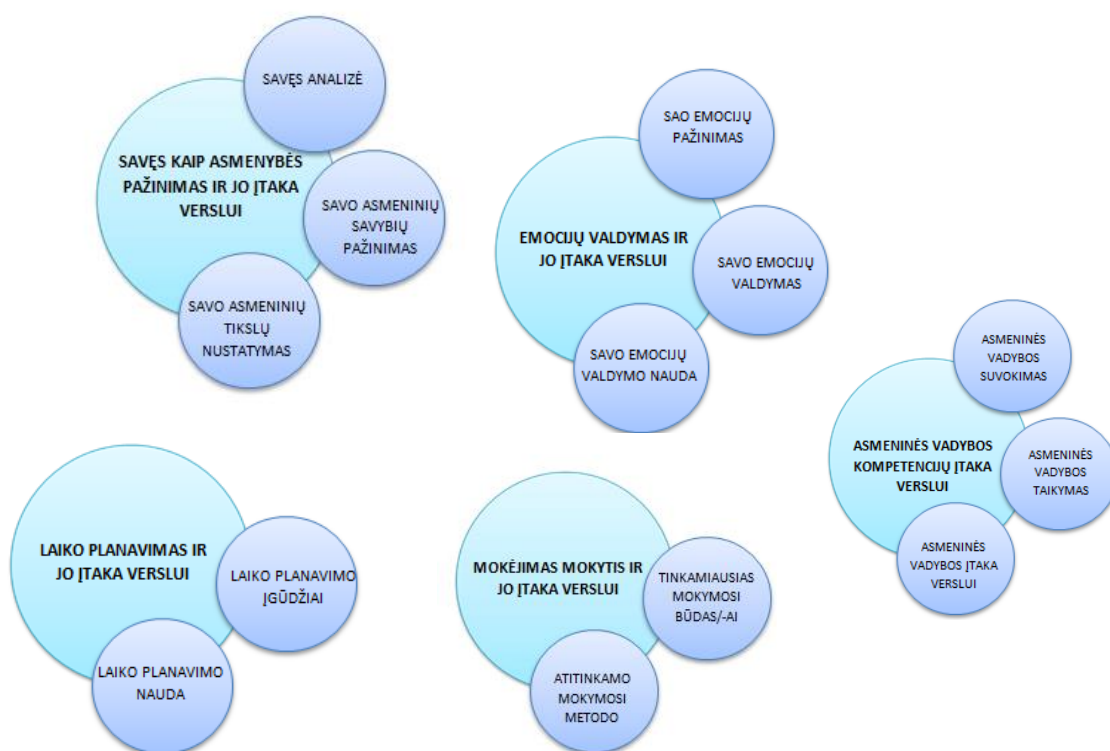
Remiantis atlikto kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu duomenimis, (žr. 9 lentelė) galima teigti, kad organizacijų vadovams svarbu pažinti save, savo asmenines savybes, žinoti savo kompetencijas ir jas pagal poreikį tobulinti. Galima buvo suprasti, kad daugeliui informantų asmeniniai tikslai susitapatina su įmonės tikslais, kadangi jie yra labai įsitraukę į savo valdomos organizacijos veiklą ir sunkiai atskiria asmeninį gyvenimą nuo profesinio gyvenimo. Darbo autorės atliktas tyrimas parodė, kad organizacijos vadovų asmeninės vadybos kompetencijos turi įtakos verslo rezultatams: R3: ...bet kiekvienas žmogus, kuris praėjo tam tikrą kelią ir išsprendė savo kelyje sudėtingas situacijas ir pasiekė rezultatą ir šiandien jo akys dega ir švyti, tai aš manau, kad tai įvyko tik savo asmeninio augimo dėka. Ir tai yra nuostabu. Ir informantų išsakyti požiūriai atskleidė, kad verslo vystymo sėkmė priklauso nuo paties vadovo darbo su savimi.

10 lentelė. Asmeninės vadybos taikymo įtaka verslui - subkategorijos

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu transkribuotų duomenų
Asmeninės vadybos taikymo įtaka verslui	Asmeninės vadybos suvokimas	<p>R6: <i>Faktas, kad taip, dėl to, kad terminas vadovas yra darbas su žmonėmis.</i></p> <p>R3: <i>...bet kiekvienas žmogus, kuris praėjo tam tikrą kelią ir išsprendė savo kelyje sudėtingas situacijas ir pasiekė rezultatą ir šiandien jo akys dega ir švyti, tai aš manau, kad tai įvyko tik savo asmeninio augimo dėka. Ir tai yra nuostabu.</i></p>
	Asmeninės vadybos taikymas	<p>R6: <i>Tai jeigu pats nemoki su savo emocijom tvarkytis, nepažįsti savęs, tau yra sudėtinga bendrauti su kitais žmonėm. Ir tau pačiam sudėtinga pažinti kitus, nes pats savęs nepažįsti, nesigili apskritai į žmonių tipus, į sakykim, kaip su skirtingais žmonėm bedrauti, kad gautum rezultatą.</i></p> <p>R5: <i>Nes mes esam nedideli, tarptautinė įmonė. Nebūnam kartu, kad žmogus jaustųsi bendrai. Jūs atsiminkit, kad mes darbe praleidžiam daugiau laiko nei namuose. Man nuoširdžiai, visų pirma, svarbu kaip jaučiasi mano darbuotojai ir ką aš pabandžiau. Kai aš grįžau prie to, nes pas mus įmonei yra metai ir didžioji dalis darbuotojų vis dar dirba sėkmingai. Ir per paskutinius metus mūsų augimas buvo 18 proc. Kas yra labai labai daug.</i></p>
	Asmeninės vadybos įtaka verslo vystymui	<p>R6: <i>Laiko sutaupai, kai tu moki šnekėtis su žmonėm teisingai – nereikia gaišti laiko. Ar užduotis deleguot, ar pateikti konstruktyvią kritiką žmonėms. Nėra bereikalingų emocijų kažkokių ir tas labai padeda, trumpina laiką, nes neturi konfliktų kažkokių nereikalingų. <...> Dėl to, kad gerina įmonės vidinę atmosferą, kultūrą.</i></p> <p>R5: <i>Labai labai smarkiai ir labai reikia irgi apie tai domėtis, nes bendra emocija įmonėj labai daug duoda. R4: Ir tai iš savo patirties galiu pasakyti, kad taip įmanoma. Ir netgi sakyčiau labai greitai galima įvertinti ar tas žmogus, kuris yra galbūt būsimas darbuotojas ar jisai rūpinasi savo emociniu intelektu ar jisai rūpinasi savo asmeninėm vertybėm, asmeniniais įsitikinimais tam tikrais ir ar tai bus susiję su įmonės idealogija, įmonės vertybėmis. R3: Kitas dalykas, ką mes jau dabar apkalbėjome, matai, kad tavo asmeninis tobulėjimas turi tiesioginę įtaką tavo komandai, komandos visos... R2: Rezultatai aišku gerėja ir gerėja vien dėl to, kad su savimi pakankamai dirbi ir tas visas darbas pereina į darbuotojo efektyvumą. Nes jeigu sakau, anksčiau buvo ir tų darbuotojų kaitos ir galvodavau kur čia problema. Supratau, kad didelė dalis yra vadovo problema, nes jeigu tas vadovas nemokės vadovaut įmonei, tai visada bus tik tai.. kaip čia pasakius, nebus tokia efektyvi įmonė.</i></p>

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus duomenis, matomas vieningas informantų požiūris į asmeninės vadybos kompetencijų poveikį verslui. Jį galima apibrėžti kaip teigiamą – R6: *Laiko sutaupai, kai tu moki šnekėtis su žmonėm teisingai – nereikia gaišti laiko. Ar užduotis deleguot, ar pateikti konstruktyvią kritiką žmonėms. Nėra bereikalingų emocijų kažkokių ir tas labai padeda, trumpina laiką, nes neturi konfliktų kažkokių nereikalingų. <...> Dėl to, kad gerina įmonės vidinę atmosferą, kultūrą.* Kaip vienas iš interviu dalyvavusių organizacijų vadovų, minėjo – R3: *Kitas dalykas, ką mes jau dabar apkalbėjome, matai, kad tavo asmeninis tobulėjimas turi tiesioginę įtaką tavo komandai, komandos visos...* Labai svarbi organizacijos atmosfera, mikroklimatas ir darbuotojai, jų motyvacija, atsakomybės jausmas ir įsitraukimas. Pasitelkiant interviu metu gautus duomenis, organizacijos vadovo asmeninės kompetencijos grafiškai pavaizduotos schemoje (žr. 6 pav.).

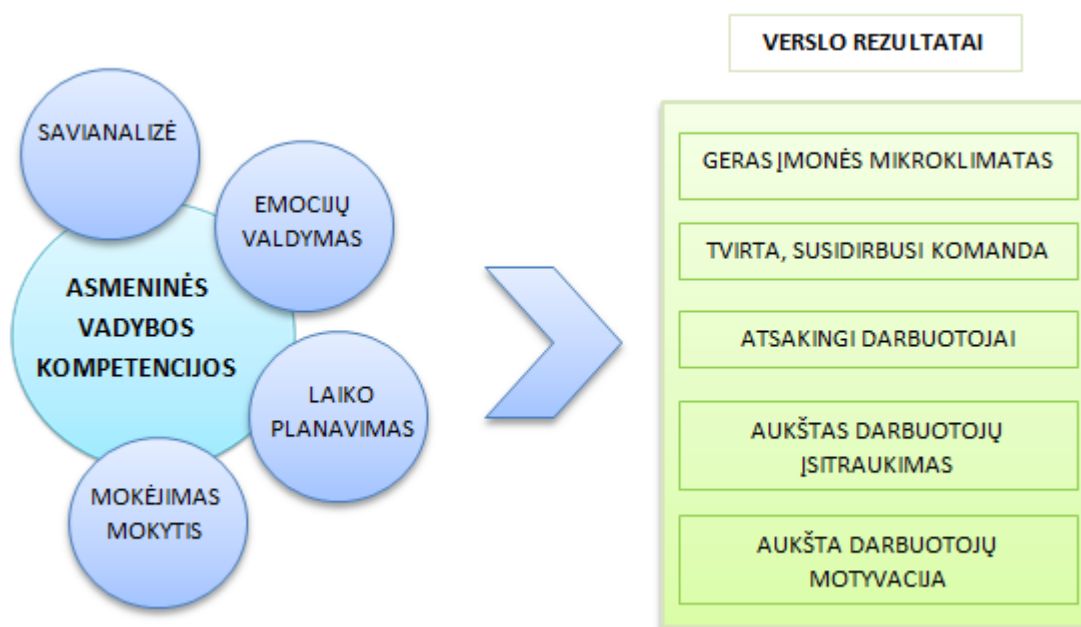


6 pav. Asmeninės vadybos kategorijos ir subkategorijos

(šaltinis: sudaryta autorės remiantis kokybinio tyrimo duomenimis)

Apibendrinat atliktą tyrimą, galima teigti, kad asmeninės vadybos kompetencijos turi įtakos verslo vystymui ir organizacijos veiklai. Įdomu, kad įmonės vadovui gilinantis į save, didinant savo sąmoningumą ir analizuojant save, gerėja jo profesinė veikla ir vadovaujamos organizacijos rezultatai gerėja, nors tiesioginio ryšio tarp asmeninės vadybos ir įmonės rezultatų, tokių rodiklių kaip finansiniai, efektyvumo, rasti sunku, nes vadovų asmeninės vadyba turi įtakos minkštiesiems įmonės veiklos rodikliams – organizacijos mikroklimatui, darbuotojų lojalumui, darbuotojų atsakingumui, darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai.

Ištyrus vadovo asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo vystymo rezultatams, nustatyta, kad organizacijų vadovų asmeninės vadybos kompetencijos turi tiesioginę įtaką verslo vystymo rezultatams ir buvo sukurtas optimalaus santykio įtakų tarp asmeninės vadybos kompetencijų ir sėkmingų verslo rezultatų modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. **Asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo rezultatams**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados

1. Remiantis atlikta literatūros analize, galima teigti, kad vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo rezultatams nėra ištirta ir ši tema moksliniu lygiu yra nauja bei aktuali.
2. Išanalizavus ir įvertinus darbo autorės atlikto tyrimo įmonių vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtakos verslui rezultatus, galima teigti, kad asmeninės vadybos sąvoka dar yra mažai žinoma ir itin mažai vartojama įmonių vadovų, tačiau aiškiai matoma, kad vadovų asmeninės vadybos taikymas veikia įmonės veiklos rezultatus. Dažniausiai tai yra „minkštieji“ rodikliai, pagal kuriuos vertinami verslo rezultatai, tokie kaip – įmonės mikroklimatas, darbuotojų motyvacija ir savarankiškumas. Tyrimo interviu vykdyme dalyvavę organizacijų vadovai vieningai tikino, kad mato teigiamus rezultatus verslo vystyme, kai daugiau skiria dėmesio savo asmenybės analizei, savo stipriųjų ir silpnųjų asmeninių savybių pažinimui, kai atkreipia dėmesį savo gebėjimą mokytis ir tobulina mokėjimo mokytis įgūdžius jam pačiam priimtinausiu ir labiausiai veikiančiu būdu. Daugumai tyrimo interviu dalyvavusių informantų, t.y. organizacijų vadovų, iš pradžių buvo sunku atskirti save kaip asmenybę ir savo asmenines savybes nuo organizacijos vadovo vaidmens. Vedant interviu ir gilėjant pokalbiui, aiškiai buvo matoma nuostaba vadovams atradus sąsajas tarp savo asmeninių savybių, kompetencijų ugdymo ir verslo vystymo sėkmės bei valdomos įmonės sėkmingų rezultatų.
3. Atlikus darbo autorės atlikto tyrimo interviu duomenų analizę, matoma, kad įmonių vadovams yra sunku suvokti kai kurias asmeninės vadybos dalis, tokias kaip gebėjimo mokytis ugdymas, savęs kaip asmenybės analizė ir pažinimas. Tai rodo, kad vadovai kol kas tikslingai neskiria daug laiko savęs pažinimui bei analizei. Taip pat analizuojant tyrimo rezultatus, transkribuotus interviu duomenis, matoma, kad savęs pažinimas ir analizė turi šiek tiek neigiamą prasmę, lyg egoizmo išraišką ar pernelyg didelį dėmesį sau. Nors dviprasmiškumo suteikia tiesioginio ryšio atradimas tarp savęs, kaip asmenybės pažinimo, tobulinimo, analizės, kompetencijų ugdymo ir gero valdomos įmonės mikroklimato, lojalių ir motyvuotų darbuotojų, o tai leidžia teigti, kad įmonė pasiekia geresnius veiklos rezultatus. Atsižvelgiant į gautus tyrimo duomenis, galima teigti, kad asmeninė vadyba ir jos kompetencijos yra taikomos labiau intuityviai nei tikslingai. Tačiau, vienareikšmiškai yra juntamas teigiamas asmeninės vadybos poveikis organizacijos veiklai ir rezultatams.

4. Pažymėtina, kad tyrimo eigoje išryškėjo, informantų susidomėjimas tyrimo tema ir požiūrio kampu. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad yra juntamas informacijos trūkumas apie vadovų asmeninės vadybos kompetencijas ir jų taikymą.
5. Darbo autorės atlikto tyrimo metu surinktų duomenų dėka, galima buvo sumodeliuoti organizacijų vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtakos verslo rezultatams modelį (žr. 7 pav.), kuris leidžia suprasti, kad kiekvienam vadovui svarbu skirti laiko ir dėmesio savo asmeninės vadybos kompetencijų ugdymui, norint pasiekti geresnių įmonės veiklos rezultatų.

Rekomendacijos

1. Atsižvelgiant į tai, kad šio magistro darbo tyrimas padėjo nustatyti, kad organizacijų vadovų asmeninės vadybos kompetencijos turi įtakos organizacijos veiklai ir ilgainiui – verslo rezultatams. Kadangi tyrimo dalyviai pažymėjo, kad skiriant dėmesio savianalizei, emocijų pažinimui ir valdymui, laiko planavimui ir kitoms asmeninės vadybos kompetencijoms ugdyti – gerėja įmonės mikroklimatas, santykiai su darbuotojais, auga jų motyvacija ir įsitraukimas, galima teigti, kad ši informacija naudinga kiekvienam įmonės, organizacijos ar padalinio vadovui, kuris nori prisidėti prie verslo vystymo, įmonės augimo. Tyrimo rezultatas – vadovų asmeninės vadybos kompetencijų taikymas turi įtakos verslo vystymui ir rezultatams – gali būti naudojamas įvairiuose verslo vystymo seminaruose, konferencijose ar vidiniuose įmonių susirinkimuose bei renginiuose, kur būtų suteikiama daugiau informacijos organizacijų vadovams apie asmeninės vadybos kompetencijas ir jų taikymą. Taip būtų plečiamos žinios apie asmeninės vadybos kompetencijas ir daugiau vadovų galėtų tai taikyti asmeniniame bei profesiniame gyvenime, pasiekdami geresnių rezultatų verslo vystyme.

2. Atsižvelgiant į atliktą tyrimą, matoma, kad tyrimą apie asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo rezultatams galima plėtoti ir vykdyti tolimesnius tyrimus detalesniam vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtakos verslo rezultatams ištyrimui. Vėlesnėje perspektyvoje ši tyrimo sritis gali būti naudinga ir būsimiems vadovams, t.y. būtų naudinga į švietimo programas įtraukti asmeninės vadybos kompetencijų ugdymo discipliną ir supažindinti būsimus vadovus su savęs pažinimo svarba ir jos įtaka verslui.

MOKSLINĖS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Ahammad Mohammad Faisal, Thi Song Hanh Pham (Antecedents and consequences of online customer satisfaction: A holistic process perspective (2017). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.003>
2. Beek Vincent van, Bitbrains, Jesse Donkervliet, Tim Hegeman, Stefan Hugtenburg, Alexandru Iosup <https://doi.org/10.1109/MC.2015.206>
3. Bitinas B. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. – Vilnius: Kronta, 2006.
4. Bolboli Seyed Amir, Markus Reiche, (2015) "Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model", The TQM Journal, Vol. 27 Issue: 4, pp.382-396, <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2015-0012>
5. Caplan, J. (2013), Strategic Talent Development: Develop and Engage All Your People for Business Success, Kogan Page, London. [DOI 10.1108/SHR-11-2013-0105](https://doi.org/10.1108/SHR-11-2013-0105)
6. Carnegie D. Kaip tapti sėkmingu ir autoritetingu lyderiu. Vilnius: Obuolys, 2012
7. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai (2 knygos). – Vilnius: TEV, 2000
8. Clarke, N. (2010), "Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes", Team Performance Management, Vol. 16 No. 1/2, pp. 6-32. <https://doi.org/10.1108/13527591011028906>
9. Craft, R. and Leake, C. (2002), "The Pareto principle in organizational decision making", Management Decision, Vol. 40 No. 8, pp. 729-733. <https://doi.org/10.1108/00251740210437699>
10. Decker Pamela J., Cangemi Joseph P., IFE PsychologIA : An International Journal, Volume 26 Number 2, Sep 2018, p. 27 – 30, 2018. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-119bbb7dac>
11. Dimitrova, Mancheva-Ali, (2018) <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0045>
12. Dyllick, T. (2015), "Responsible management education for a sustainable world", Journal of Management Development, Vol. 34 No. 1, pp. 16-33. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0022>
13. EFQM: The EFQM Excellence Model criteria. (2005) <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>
14. Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007), "Towards a definition of a business performance measurement system", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27 No. 8, pp. 784-801. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
15. Gall M., Borg W., Gall J. Educational Research. An Introduction. – New York, 1996.
16. Gatt, Marisa, 2016. Emotional intelligence and effective leadership : considerations of managers in the Maltese business society. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/15582>
17. Girdzijauskienė S. Kokybinis interviu. – Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, 2006.
18. Goleman D. Emocinis intelektas. Vilnius: Presvika, 2003
19. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.
20. Grūnovienė D., Macas A., Pauliukėnas L. Mokslinio tyrimo procesas ir jo organizavimas. – Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras, 2005.

21. Guščinskienė J. Taikomoji sociologija: struktūrinės loginės schemos ir komentarai. – Kaunas: Technologija, 2002.
22. Handbook of Qualitative Research / ed. by N. Denzin, Y. Lincoln. – Thousand Oaks, London: Sage Publication, 1993.
23. Hayes A. Cam Caldwell Linda, (2016), "Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness", Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 9 pp. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0011>
24. Heras-Saizarbitoria Iñaki, Martí Casadesús & Frederic Marimón (2011) The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors, Total Quality Management & Business Excellence, 22:2, 197-218, [DOI:10.1080/14783363.2010.532330](https://doi.org/10.1080/14783363.2010.532330)
25. Hess, J. and Bacigalupo, A. (2010), "The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development", On the Horizon, Vol. 18 No. 3, pp. 222-229. <https://doi.org/10.1108/10748121011072672>
26. Jessica M. Haratsis, Michelle Hood, Peter A. Creed (2015) Career Goals in Young Adults: Personal Resources, Goal Appraisals, Attitudes, and Goal Management Strategies <https://doi.org/10.1177/0894845315572019>
27. Jonušaitė S., Žvirdauskas D. Kokia gali būti lyderystė? Lyderių laikas, 2007
28. Juan Ignacio Martín-Castilla, Óscar Rodríguez-Ruiz, (2008) "EFQM model: knowledge governance and competitive advantage", Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 Issue: 1, pp.133-156, <https://doi.org/10.1108/14691930810845858>
29. Kafetzopoulos Dimitrios, Katerina Gotzamani, Dimitrios Skalkos, (2019) "The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 30 Issue: 4, pp.684-706, <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
30. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Lucilijus, 2005.
31. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, 2001
32. Keenoy Tom, 2013. Employee Engagement in Theory and Practice <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780203076965/chapters/10.4324/9780203076965-22>
33. Knippenberga Daan van, Barbaravan Knippenbergb, DavidDe Cremerc, Michael A.Hoggd. (2014) Leadership, self, and identity: A review and research agenda <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
34. Knowles Evelyn (2007). An Investigation of Students Attitude and Motivation toward Online Learning <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ864281.pdf>
35. Kučinskienė, 2002, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367188180573/J.04~2002~1367188180573.pdf>
36. Kumar S, Adhish VS, Chauhan A. Managing self for leadership. Indian J Community Med 2014;39:138-42 <http://doi:10.4103/0970-0218.137148>
37. Kutkaitis A., Petrulis A. Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. Klaipėda, Klaipėdos universitetas, 2014, ISSN 2029-9370. Regional FoRmation and development StudieS, no. 1 (11) // prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/694/pdf>

38. L. Para-González a *, D. Jiménez-Jiménez b and A. R. Martínez-Lorente c The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella (2018) <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1552516>
39. Leithwood K. & Jantzi D. Transformational Leadership in a School Context, in B. Davies (ed.), *The Essentials of School Leadership*. (London: Paul Chapman), 2005
40. Liubertė Irina, *Theorising Practice and Developing Practically Relevant Insights in Organisational Research*, 2018. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=692044>
41. Luobikienė I. *Sociologinių tyrimų metodika*. – Kaunas: KTU, 2007.
42. Lyskova, 2016, <https://dx.doi.org/10.2991/jahp-16.2016.9>
43. Mahmoud Maqableh,. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p69>
44. Manai, A. and Holmlund, M. (2015), "Self-marketing brand skills for business students", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 No. 5, pp. 749-762. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2013-0141>
45. Marzano R.J., Waters T., McNulty B. A. *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius, 2011, p.25
46. McAdam Rodney (2015), <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom100217>
47. Mehrabani Abrahimi, Mohamad S. and Azmi, N. (2015), "New approach to leadership skills development (developing a model and measure)", *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 7, pp. 821-853. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0046>
48. Merkys G. *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. – Šiauliai: ŠPI, 1995.
49. Momeni Nona, 2009, <https://doi.org/10.1177%2F009102600903800203>
50. Morden Tony, (2014) *Principles of Management* <https://doi.org/10.4324/9781315246079>
51. Nabitz, U., Klazinga, N., Walburg, J.: The EFQM excellence model. European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *Int. J. Qual. Health Care* 12, 191–201 (2000)
52. Nabitz, U., Van den Brink, W., Jansen, P.: Using concept mapping to design an indicator framework for addiction treatment centres. *Int. J. Qual. Health Care* 17(3), 193–201 (2005)
53. Nelke M. *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*, 2011 // https://play.google.com/store/books/details/Margareta_Nelke_Strategic_Business_Development_for?id=uZVIAgAAQBAJ&hl=lt
54. Nesbit, Paul. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*. <http://doi:11.203226.10.1177/1534484312439196>
55. Nguyen, T., White, S., Hall, K., Bell, R. L., & Ballentine, W. (2019). Emotional Intelligence and Managerial Communication. *American Journal of Management*, 19(2). <https://doi.org/10.33423/ajm.v19i2.2068>
56. Northouse P. G. *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage, 2010.

57. Plakoutsi A., Papadogianni G., Glykas M. (2013) Performance Measurement in Business Process, Workflow and Human Resource Management. In: Glykas M. (eds) Business Process Management. Studies in Computational Intelligence, vol 444. Springer, Berlin, Heidelberg https://doi.org/10.1007/978-3-642-28409-0_6
58. Pool Dacre, Lorraine & Qualter, Pamela. (2012). Improving emotional intelligence and emotional self-efficacy through a teaching intervention for university students. Learning and Individual Differences. 22. 306–312. [10.1016/j.lindif.2012.01.010](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2012.01.010)
59. Pouchova L. Work motivation and satisfaction in the context of economic crisis, 2011/ Prieiga per EBCSO
60. Ramanauskas Karolis (2013). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.153>
61. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. Journal of Management, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
62. Ritz Adrian, Amanda Shantz, Kerstin Alfes & Alana S. Arshoff (2012) Who Needs Leaders the Most? The Interactive Effect of Leadership and Core Self-Evaluations on Commitment to Change in the Public Sector, International Public Management Journal, 15:2, 160-185, DOI: [10.1080/10967494.2012.702588](https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702588)
63. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003
64. Rothstein, M.G. & Burke, R.J.. (2010). Self-management and leadership development. <http://doi:10.4337/9781849805551.00001>
65. Rupšienė L. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007.
66. Shapiro L. Debra, 2008: Revisiting The Link Between Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership: The Moderating Role Of Emotional Intensity. Proceedings, 2008, 1–6, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33662502>
67. Skaržauskienė A. Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje//Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) Kaunas, 2008
68. Springer, Cham (2015)https://doi.org/10.1007/978-3-319-14379-8_9
69. Springer, Singapore (2017) https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
70. Suárez, E., Calvo, A. and Roldán, J.L. (2016), “The role of strategic planning in excellence management systems”, European Journal of Operational Research, Vol. 248 No. 2, pp. 532-542.
71. Suárez, E., Calvo, A., Roldan, J.L. and Periapez, R. (2017), “Quantitative research on the EFQM excellence model: a systematic literature review (1991–2015)”, European Research on Management and Business Economics, Vol. 23 No. 6, pp. 147-156.
72. Tamoševičienė Raimonda, Rimkevičienė Audronė. Laiko valdymo technikos ir jų taikymas darbo procese : vadovų požiūris https://aleph.library.lt:443/F/?func=direct&doc_number=000036546&local_base=LITLI
73. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija/ Lietuvos teisės universitetas. Vilnius, 2003

74. Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2009). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Quality & Quantity*, 44(6), 1227–1238. <http://doi:10.1007/s11135-009-9269-0>
75. Uygur & Sümerli (2013) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.9118&rep=rep1&type=pdf>
76. Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411–418. [http://doi:10.1016/s0263-7863\(02\)00112-6](http://doi:10.1016/s0263-7863(02)00112-6)
77. Yadav Neetu, Sagar Mahim, (2013)," Performance measurement and management frameworks Research trends of the last two decades ", *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Iss 6 pp. 947 - 971 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>
78. Žydžiūnaitė V. Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Vilnius: Vitae Litera, 2012
79. Žydžiūnaitė V. Grindžiamoji teorija – kokybinė edukologijos tyrimų metodologijos strategija // *Pedagogika*. T. 83 (2006), p. 57–63.
80. Žydžiūnaitė V. Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. – Kaunas: Technologija, 2007
81. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga, 2017

SANTRAUKA

VADOVŲ ASMENINĖS VADYBOS KOMPETENCIJŲ ĮTAKA VERSLO REZULTATAMS

Agnė PIKELIENĖ

Magistro darbas

Verslo vystymo programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas Vadybos katedra

Darbo vadovas – jaun. asistentas Darius Ruželė

Vilnius, 2020

58 puslapiai, 10 lentelių, 7 paveikslai, 81 literatūros šaltinių nuoroda.

Šiuolaikinių organizacijų sėkmė didele dalimi priklauso nuo vadovo asmeninių savybių bei kompetencijų. Kiekvienas asmuo, verslo steigėjas ar savininkas siekdamas sėkmingai vystyti savo karjerą ar verslą, įdeda nemažai darbo ir pastangų. Patys to nežinodami, šie asmenys taiko asmeninės vadybos principus, tačiau tai dažniau vadina savišvieta ar smalsumu. Asmeninė vadyba yra svarbi žmogaus tobulėjimo ir kompetencijų augimo proceso dalis. Tikslingos asmeninės vadybos principų taikymo naudą bei rezultatus praktiniame verslo vystymo procese parodo sėkmingų Lietuvos verslų savininkų pavyzdžiai. Asmenine vadyba pastaruoju metu susidomėjo mokslininkai. Ši tema yra nauja, mažai nagrinėta.

Magistro darbo tikslas – ištyrus vadovo asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo vystymo rezultatams, nustatyti kokią įtaką organizacijų vadovų asmeninės vadybos kompetencijų taikymas turi verslo vystymo rezultatams ir sukurti optimalaus santykio tarp asmeninės vadybos ir sėkmingų verslo rezultatų modelį.

Darbe panaudoti tokie tyrimo metodai: literatūros šaltinių analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinių duomenų – transkribuotų interviu – analizė.

Teoriniu aspektu nagrinėjant organizacijų vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo vystymo rezultatams, galima teigti, kad tai yra nauja ir nepakankamai ištirta sritis, todėl pagrindinis probleminis klausimas yra kaip konkrečiai asmeninė vadyba veikia verslo rezultatus, kokia yra organizacijų vadovų patirtis šiuo klausimu.

Norint suprasti įmonių vadovų asmeninės vadybos kompetencijų įtaką verslo vystymo rezultatams, visų pirma reikia suprasti asmeninės vadybos esmę, nuo kurios priklauso kiekvieno asmens savęs pažinimas, suvokimas, vertinimas, emocinis intelektas ir daug kitų kompetencijų, kurios turi įtakos asmenybės formavimuisi ir tobulėjimui.

Tyrimo problema - asmeninė vadyba – tai asmens tobulėjimo procesas, kurio tikslas – pasitelkiant savistabą, savikontrolę ir kompetencijų ugdymą, keisti savo požiūrį ir elgesį, siekiant kurti bei plėtoti sėkmingą verslą. Kiekvienai organizacijai svarbi plėtra ir augimas, kuriam įtakos turi organizacijos lyderio savęs pažinimas, analizė, stipriųjų ir silpnųjų asmeninių savybių atpažinimas bei ugdymas. Asmeninė vadyba yra platus terminas ir apima daugybę kompetencijų, kurias asmuo gali tobulinti ir pritaikyti vadovavimo procese. Darbo autorė pasirinko pamatines kompetencijas įtakos verslo vystymo rezultatams atskleisti – savęs kaip asmenybės pažinimas, analizė (savimonė), mokėjimas mokytis, laiko planavimas, emocijų valdymas. Tai kompetencijos, kurias paprasta suvokti ir galima išskirti kaip jos konkrečiai veikia asmenybės augimą, o kartu ir asmenybės augimą versle.

Išanalizavus kokybinio tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad asmeninės vadybos sąvoka dar yra mažai žinoma ir itin mažai vartojama įmonių vadovų, tačiau aiškiai matoma, kad vadovų asmeninės vadybos taikymas veikia įmonės veiklos rezultatus. Sunku nustatyti tiesioginį ryšį ar aiškų poveikį įmonės veiklos rezultatams, kadangi vadovų asmeninės vadybos kompetencijos veikia įmonės mikroklimatą, organizacijos vidaus kultūrą, kolegų tarpusavio bendravimą, darbuotojų atsakingumą ir lojalumą. Apie šį poveikį galima spręsti iš kokybinio tyrimo metu gautų duomenų, kai organizacijų vadovai dalinosi patirtimi, kaip jūs asmeniniai asmenybės pokyčiai veikia jų vadovaujamų organizacijų veiklą.

Reikšminiai žodžiai: asmeninė vadyba, savianalizė, laiko planavimas, emocijų valdymas, asmeninės vadybos kompetencijų įtaka verslo vystymui.

SUMMARY

THE IMPACT OF MANAGERS SELF MANAGEMENT COMPETENCES ON BUSINESS PERFORMANCE

Agnė PIKELIENĖ

Paper for the Master's Program

Business Development Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business, Management Department

Supervisor – Junior Assistant Darius Ruželė

Vilnius, 2020

58 pages, 10 tables, 7 figures, 81 references.

The success of modern organizations largely depends on the manager's personal qualities and competencies. Every person, founder or owner of a business puts a lot of work and effort into the success of their career or business. Unknowingly, these individuals apply the principles of personal management, but are more often referred to as self-education or curiosity. Personal management is an important part of the process of human development and competence development. Examples of successful Lithuanian business owners show the benefits and results of purposeful application of personal management principles in practical business development process. Researchers have recently become interested in personal management. This topic is new, little explored.

The aim of this Master's thesis is to study the influence of manager's personal management competencies on business development results, to determine the influence of the application of organizational management personal competencies on business development results and to create an optimal model of relationship between personal management and successful business results.

The research uses the following research methods: literature analysis, semi-structured interview, qualitative data - transcribed interviews.

Analyzing the influence of personal management competencies of organizational managers on business development results, it can be stated that this is a new and insufficiently researched field, therefore, the main problematic issue is how specifically personal

management affects business results and what is the experience of organizational managers in this field.

The research problem - personal management - is a process of personal development that aims to change one's attitudes and behaviors through self-discipline, self-control and competence development to create and grow a successful business. For each organization, development and growth are important, influenced by the organization's self-knowledge, analysis, and the recognition and development of strong and weak personal qualities. Personal management is a broad term and includes many competencies that a person can develop and apply in the leadership process. The author of the thesis has chosen basic competences to reveal the influence of business development results - self-knowledge, analysis (self-awareness), learning to learn, time planning, emotion management. These are competencies that are easy to understand and can be distinguished as they specifically affect personality growth, and thus personality growth in business.

Analyzing the data of qualitative research, it can be concluded that the concept of personal management is still little known and very little used by the managers of companies, however, it is obvious that the application of personal management of managers influences the performance of the company. It is difficult to determine a direct relationship or a clear impact on the performance of the company because the personal management competencies of the executives affect the microclimate of the company, the internal culture of the organization, communication between colleagues, employee responsibility and loyalty. This effect can be inferred from the results of a qualitative study of how leaders in organizations shared how your personal personality changes affect the activities of the organizations they lead.

Key words: personal management, self-analysis, time management, emotion management, influence of personal management competencies on business development.

PRIEDAI

Ispriedas. Įmonių vadovų apklausos klausimynas

1. Ką darote, kad geriau pažintumėte save?
2. Kokią įtaką jūsų savęs pažinimas daro verslui?
3. Ką darote, kad geriau mokėtumėte mokytis (geriau ir greičiau išmoktumėte kalbą, naują įgūdį ar pan.) ?
4. Kaip jūsų gebėjimas mokytis veikia verslą?
5. Kaip planuojate savo laiką?
6. Kokią įtaką jūsų laikas planavimo įgūdžiai daro verslui?
7. Ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?
8. Kokią įtaką jūsų emocijų valdymas daro versle?
9. Kaip manote, kokią įtaką minėtos asmeninės vadybos kompetencijos daro verslui?
10. Kas paskatina skirti dėmesį savo asmeninės vadybos taikymui?

2 priedas. Kokybinio tyrimo duomenys – transkribuoti interviu

1 Interviu

Aš: Pirmas klausimas - ką jūs darote, kad geriau pažintumėte save?

R1: Ką aš darau, kad geriau pažinčiau save?... Atsakymo variantų nebus?

Aš: Ne, tai atviras klausimas.

R1: Bandau sekti emocijas, kaip reaguojau įvairiose situacijose. Ir pergalvoju ar tai teisinga ar ne. Ar yra dėl ko stresuoti ar ne, pykti ar ne pykti ir panašiai. Pasistengiu suprasti tai.

Aš: Kaip manote kokią įtaką savęs analizė daro verslui?

R1: Tai galbūt leidžia nuasmeninti tam tikras situacijas darbinės, nepriimti daug ko asmeniškai ir žiūrėti iš praktinės pusės. Tarkim jeigu kažkokia problema iškyla, tai nesisielot dėl to ir nepykti, nesierzinti, o tiesiog surasti sprendimą. Nes nu jeigu yra kažkas nepakeičiamo, aplinkybės, kurių negali pakeisti, tai ir žiūri racionaliai kaip tai išspręsti.

Aš: Tai tas emocijų pastebėjimas, savęs analizė, tiesiog leidžia po to lengviau darbe tvarkytis?

R1: Jo, racionaliau išspręsti problemas kylančias.

Aš: Ką darote, kad geriau mokėtumėte mokytis? Geriau ir greičiau išmoktumėte kalbą ar įgūdį ir pan.

R1: Hmmm, kažkaip atskirai ne, tiesiog mano gal asmenybė tokia, kad jeigu kažkas įdomu ar aktualu tuo metu, tai neri "head first" ir tada viską bandai praktiškai daryti ir žiūri kas ten gaunasi iš to.

Aš: Mhm o pavyzdžiui tą informaciją, kurią išmokstate, tiesiog gal perpasakojant kitam geriau įsisavina tas dalykas?

R1: Taip, taip. Pavyzdžiui, bandai pritaikyti kažką išmokęs nesvarbu ar tai susiję tiesiogiai ar netiesiogiai su tuo ką darai. Pavyzdžiui būna dalykų, kuriuos išmoksti, kurie nėra mokymosi metu nebuvo tiesiai nutaikyti į tarkim kažkokius verslo dalykus. Nu pavyzdžiui kariuomenėj kažką išmoksti, tas dalykas jisai galbūt... nu pavyzdžiui koks nors informacijos rinkimas. Tuo mokymosi metu nėra taip, kad va mokysiuosi rinkti informaciją, kad geriau verslo procesai vyktų. Bet tie dalykai, kai tampa pritaikomi kasdienėj veikloje, ir tu pamatai,

kad atneša naudą, tai tu pamatai retrospektyviai eina. Dažyla, kad va šitas buvo gerai ir galima kitiems perduoti tą informaciją.

Aš: Tai išmoktų dalykų pritaikymas, o kad būtent kažkaip atskirą dėmesį kreipti į tai, kad pagerinti būtent kaip aš mokausi, tai to atskirai kažkaip nedarote?

R1: Sąmoningai tubūt, kad ne.

Aš: Tai jūs turbūt ir atsakėte į ketvirtą klausimą kaip jūsų sugebėjimas mokytis veikia jūsų verslą, nebent kažką gal pridurti norėtumėte?

R1: Kartais tiesiogiai arba netiesiogiai, viskas labai priklauso nuo to įgūdžio. Pvz nežinau, koks nors bendravimo, oratorystės ar viešo kalbėjimo įgūdžiai... Jie gal nėra tiesiogiai susiję su tuo ką darom, bet jie padeda lengviau ar paprasčiau pažiūrėti į tas problemas arba sudaryt geresnį įspūdį klientams. Tai tie išmokti dalykai gali tiesiogiai arba netiesiogiai atsiliiepti. Bet tai būna tokios kaip detalės, kurios tu nesistengi mokytis iškalbos tam, kad man reikės su kažkuo bendrauti, nes kaip ir nėra problemos tame, bet jeigu tu esi išmokęs tai ir taikai tai sąmoningai ar nesąmoningai ir tada supranti, kad va tai pavyko dėl to, kad buvai išmokęs tą ir tą. Tai tik sustiprina tą pakartojimą ir tada jau kartoji tą pačią sėkmę vienkartinę, stengiesi tuos procesus įtraukti.

Aš: Kitas klausimas yra apie laiko planavimą. Kaip planuojat savo laiką?

R1: Adhock. Iš eigos ir plus minus. Na, nėra tas grafikas tiek įtemptas, kad reikėtų viską minučių tikslumu suplanuoti. Arba nėra tiek daug tų dalykų, kuriuos reikėtų sudėlioti į tam tikrus rėmus.

Aš: Aš turiu dabar minty asmeninį gyvėnimą, asmeninį laiką. Ar kažkoks planas yra savaitės, metų..

R1: Ne, aš taip, kad rašytinio tokio - ne. Tik tokius svarbesnius įvykius, tarkim varžybos, susitikimas, renginys ar dar kažkas. Tai gali būti ir savaitė ir mėnesį į priekį. Bet taip, kad savaitę į priekį planuotis, nėra taip. Nėra tiesiog tiek įvykių tiek, yra bendras darbo ritmas, kur tų reikalų yra tiek, kad tu imi tiesiog tai, kas tuo metu atrodo svarbiau. O šiaip asmeninį laiką dar greta darbo, stengiesi dėliotis taip, kad jisai "suvalgytų" kuo mažiau to darbinio produktyvaus laiko. Nu pavyzdžiui sportavimas, gali sportuoti dvi valandas vakare arba dvi valandas iš ryto. Bet jeigu tu sportuosi dvi valandas vakare po darbo, tai kaip ir tą laiką išimi iš tos jau dienos, kur galėtum skirti bendravimui, draugams ir panašiai. Bet jeigu sportuoji iš ryto nuo kokių 6 iki 8 val., tai realiai tą laiką atimi iš paros laiko, nes visi kiti tuo metu kaip ir miega, tai tau kaip ir nekainuoja tiek daug.

Aš: Tai žodžiu tokio laiko planavimo kaip ir...

R1: Griežto, - ne.

Aš: Tai tas jūsų laiko planavimas arba neplanavimas kažkaip atsiliepia darbui? Ar daro kažkokią tai įtaką?

R1: Am... Galbūt daro. Galbūt... Pasimiršta kažkas arba užsivėlina tam tikri dalykai, bet nesu tikras, kad tai labai tarkim neigiamai atsiliepia, tik dėl to, kad svarbūs dalykai nepamiršta. Tai reiškiasi, kad jeigu tą dalyką pražiopsojai arba vėliau padarysi, tai reikškia, kad jis gal nebuvo tiek svarbus, kad padaryti.

Aš: Svarbiausia "įsikala" į galvą ir nepamiršta?

R1: Jo, bet aišku, viską susiplanuoti ir sekti gal būtų ir produktyviau, bet kol kas natūraliai leidžiu taip darbą planuoti.

Aš: Gerai. Kitas klausimas - Ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?

R1: Mmmmm.... Gaudau, turbūt, save. Tiesiog, na jeigu užplūdo kokia nors emocija, bloga, nes dažniausiai blogos įsimena nei geros.

Aš: Mhm, labiau trukto?

R1: Jo, tai labiau išmuša iš vėžių gal ar kažkas panašiai. Tai tiesiog bandai pagalvoti viską, tarkim ten supyksti ar susinervini ir tada pradedi galvoti ar čia iš tikrųjų yra dėl ko ir kas įvyko ir tiesiog kontempliuoji ar kaip čia reikėtų išsireikšti..

Aš: Toks atpažinimas?

R1: Jo, bandai suprasti kame čia reikalas. Nes nu tas būna dažnai, kasdienėse tose situacijose, kur kažkas nepavyko, nepasisekė ir tu taip supyksti, galvoji kodėl čia taip. Kur natūraliai kylanti emocija, bet tada tu bandai suprasti ar čia taip iš tikrųjų yra ar čia perdėm, perdėtai reaguoji. Tai tas bandymas suvokti kas čia iš kur kyla ir ar čia iš tikrųjų to reikia ar galima tiesiog nekreipti dėmesio.

Aš: Ir... Tada kitas klausimas vel, kokią įtaką šis emocijų valdymas turi verslui?

R1: Manau, kad tiesioginę teigiamą. Vien dėl to, kad vis tiek yra neišvengiama, kad versle ar veikloj kasdienėj atsitinka dalykai, konfliktai arba problemos nuo tavęs nepriklausančios. Tai jeigu tu išmoksti su tom emocijom tvarkytis ir supranti, nu kad yra dalykų, kurių tu negali pakeisti arba tas, kad jeigu tu čia nervuosies niekas nuo to nepasikeis, tai tu ir priimi tai daug racionaliau. Arba stengiesi kitą kartą užbėgti įvykiams už akių, kad

neiškiltų tai. Tai dėl to manau, kad tas pergalvojimas ir toks racionalus supratimas kodėl tos emocijos tokios kyla ir ką čia su jomis daryt tai jos greičiau duoda, turbūt, teigiamą rezultatą, nes nu priimi tai kaip faktą, nuryji tą karčią piliulę. Tą anksčiau išsikvojimą laiką nervavimuisi skiri tiesiog surasti tam sprendimą ir viskas.

Aš: Ir tada toks bendras klausimas. Viskas, kas buvo paminėta praituose klausimuose, tai yra asmeninės vadybos principai, dalys. Ir ar visos šitos kompetencijos daro tiesioginę įtaką verslui? Turiu minty, kad skiriant dėmesį savo tobulinimui, analizei kaip asmens ar keičiasi verslo sėkmė, rezultatai, veikla?

R1: Mm... nesu tikras ar labai tiesiogiai. Imant mane kaip vieną asmenį ir visą organizaciją. Ar tai, kad aš mažiau nervuosiuos dėl dalykų, kurie ir taip tos problemos yra. Ir čia staigiai pasidarys ar finansiškai ar kaip kitaip geriau visai įmonei, bet turbūt, tiesiai per aplinkui, bendravime su tais pačiais klientais ir partneriais, mikroklimatė galbūt, kad tu tenais nelakstai perkreiptu veidu, nešūkauji. Tai turbūt, bendram tam emociniam tokiam fonui, turbūt daro teigiamą įtaką, o tai galbūt kažkiek ir prisideda prie tų rezultatų geresnių, prie mažesnio streso bendrai darbe. Tai čia toks galbūt labiau "long shot", bet, manau, kad vis tiek viskas susideda į tai, kad geriau būna negu blogiau.

Aš: Ir paskutinis klausimas - kas skatina ar neskatina skirti savo asmeninei vadybai ir jos taikymui?

R1: Čia gal toks, nesu tikras skatina ar neskatina, bet tas bendras toks sąmoningumas arba bandymas suprasti kodėl tie dalykai atsitinka. Nes tu supranti, kad ten kažkokios neigiamos emocijos išmuša iš vėžiu ir norisi to išvengti ir dėl to bandai suprasti kas čia yra ir ką čia buvo galima geriau padaryti. Tai tada bandai tas emocijas suprasti, bandai planuoti, bandai kažką naujo išmukti, kad kitą kartą tų pačių klaidų nedarytum. Tai tas gal tiesiog geresnės bendros savijautos ir mažesnio streso darbe siekis ir skatina kažką daryti ir judėti. Ir tai turbūt nesąmoningai priverčia tas emocijas pergalvoti, kažką išmukt ar tą ką išmokai pritaikyti ir panašiai.

2 interviu

Aš: Tai pirmas klausimas būtų - ką darote, kad geriau pažintumėte save?

R2: Realiai, kaip ir minėjau, labai daug skaitau knygų. Ir domiuosi, matau, kad darau kažkokias klaidas, kažkas nevyksta darbe taip kaip norėtum. Tai tada ir taikai tas knygas tokias, kurios nu tave labiau biški užveda ant to teisingo kelio.

Aš: Ir savo asmenines kažkokias savybes analizuojat, vertinat? Kaip būtent jūs kaip asmenybė, kas jums sekasi geriausia ir pan.

R2: Sekasi man geriausiai planuoti laiką ir turiu tokią auksinę taisyklę, kad jeigu vieną sykį kažkas nepavyko, tai antrą sykį jau tas negali įvykti. Tai aš čia akcentuoju tiek darbe, tiek visiems kitiems ar pažįstamiems, kad antras kartas neįvyktu. Tai čia mano toks esminis kredo.

Aš: O kokią įtaką savęs pažinimas daro verslui?

R2: Nu save pažinti iš tikrųjų sunku. Atrodo praeina kokie keli metai ir žiūri, kad visai esi ne toks koks norėtum, kad būtum. Tai nu iš tikrųjų viską remiuosi tų kitų žmonių patirtimi ir žiūriu ir youtube medžiagą ir knygas skaitau apie kitų gyvenimus. Ir matau kaip ko jie siekia ir bandau tą ir taikyti.

Aš: O ką darote, kad geriau mokėtumėte mokytis?

R2: Su mokslais gal man iš tikrųjų sunku. Aš stengiuosiu kuo daugiau informacijos priimti, bet kad ją visą įsiminti darosi vis sunkiau, nes per daug tos visos informacijos. Tai realiai čia per ilgą laiką. Kad jeigu kažką mokini, bandai kažką užsirašyti, konspektuoti ir bandai po kažkiek laiko vis tą pakartoti. Būtent jeigu su darbais jau kažkokius svarbius akcentus, aš užsirašau ir bandau taikyti darbe. Bet būna, kad po kiek laiko pamiršti, tai reikia vėl peržiūrėti tuos užrašus.

Aš: Be tas veikia verslą teigiamai, kad tada geriau atsimenat?

R2: Jo jo, po to jau automatiškai, kad aš viską užsirašau. Aš turiu visą laiką užrašus, kuriuos praėjus mėnesiui vėl peržiūriu. Ir žiūriu, kad jeigu jau nekartoji, tai iškeli tą į akiratį, kad matytųsi po akim viskas.

Aš: Tai čia ir siejasi su kitu klausimu - kaip planuojate savo laiką? Šiuo atveju turiu minty asmeninį laiką.

R2: Nu realiai, su kuo sustvarkiau dėl to planavimo laiko. Tai, kad pasikeičiau dienotvarkę, aš labai anksti keliuos - 5.30 val., ryte pasportuoju dažniausiai ir pradėdau jau nuo 7 val. planuoti visą dieną. Aš susirašau viską papunkčiui, nu svarbiausius einamus darbus, po to yra svarbiausi, kurie pagal laikus turi būti ir stengiuosi vėl žiūrėti, kaip va šį savaitgalį klausiausi knygą, tai kiti žmonės specialiai vengia kokių nors pardavimų susitikimų ar dar kažko. Tai dar labai neloginius - vienam gale miesto vienas susitikimas, kitam gale - kitas. Aš jeigu jau važiuoju į tą vietą, aš jau iškart susirenku, kad būtent tam rajone aš turiu apsitvarkyt visus reikalus. Ir man, kad nereiktų čia po kelių dienų grįžti.

Aš: Ar darėt visą laiką savo versle tai ar kažkuriuo metu pritaikėt tą laiko planavimą

versle ir kažkokie pokyčiai įvyko?

R2: Iš tikrųjų jo, kiekvienais metais vis tų naujų minčių atsiranda. Ir labai sunku, pasakyti, kad aš prieš 10 metų tą patį dariau. Tikrai nedariau. Nes kiekvienais metais nori vis kuo daugiau sužinoti, nori kuo didesnės verslo plėtros didesnės ir stengiesi tą laiką visą sudėlioti taip, kad viskam jo užtektų ir suskaičiuoji iki minutės. Svarbiausia man yra anksti keltis, o vakare jau būti šeimoj.

Aš: Ar valdote savo emocijas ir ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?

R2: Prieš tai buvo sunku valdyti emocijas, bet va prieš kokius gerus penkis metus irgi perskaičiau knygą, kad ne visi žmonės yra vienodi, ne visi žmonės mąsto taip kaip tu, nes nu atrodo tu viską paaiškini, o tas žmogus nesupranta, kaip jam "nedaėina" iš vieno karto ar iš dviejų kartų. Tai supranti, kad visi skirtingi žmonės ir aš pradėdau vėl suprasti. Ir tada aš jau tas emocijas su knygos pagalba pradėjau valdyti. Pradėjau suprasti, kad nu jeigu man viskas aišku - kitam žmogui gali būti neaišku.

Aš: Tai irgi nuo savęs? Savo emocijas atpažinti?

R2: Nu jo, situacijos visokios. Buvo ir darbuotojai iškėlę, kad aš dažnai užspaudžiu.. Ir kai darbuotojai pradėjo sakyti vieni kiti, jau supranti, kad ne juose problema, o tavyje. Nu tai va, ėmiau vėl knygas ir žiūrėjau kaip.

Aš: Kaip ir turbūt atsakėt, nežinau, nebent papildyti, kokią įtaką emocijų valdymas daro verslui?

R2: Nu labai, nes jeigu darbuotojui nėra malonu darbe ir jeigu jis jaučia kažkokį spaudimą, jis yra įsitempias, tai labai pasijaučia ant darbuotojo. Nes kai anksčiau buvo didesnis spaudimas buvo darbuotojui, jautėsi, kad darbuotojas įsitempęs labai. Bet kai jau bandai per gražią formą sakyti, kad būtų gerai, kad va tą iki to laiko padarytum, tą iki tokio.. ir matai, kad jau darbuotojai patys geranoriškai nori tą padaryti.

Aš: Kaip manote kokią įtaką visos šios asmeninės vadybos dalys daro verslui? Kiek jūs įdedat į save ar tai atsiliepia jūsų verslo sėkmei?

R2: Rezultatai aišku gerėja ir gerėja vien dėl to, kad su savimi pakankamai dirbi ir tas visas darbas pereina į darbuotojo efektyvumą. Nes jeigu sakau, anksčiau buvo ir tų darbuotojų kaitos ir galvodavau kur čia problema. Supratau, kad didelė dalis yra vadovo problema, nes jeigu tas vadovas nemokės vadovauti įmonei, tai visada bus tik tai.. kaip čia pasakius, nebus tokia efektyvi įmonė. O dabar darbuotojas yra pats svarbiausias žmogus įmonėj, prie kurio turi prisiderinti. Darbuotojas turi būti dalis tos įmonės, kad suprasti kur mes einam, ką mes

darom. Nes jeigu nieko nesakai, o duodi tik drabus, tai čia niekur neveda.

Aš: Turi būt pats pavyzdys?

R2: Jo, turi būt pats pavyzdys.

Aš: Paskutinis klausimas - kas skatin askirti dėmesį sau, savo asmeninės vadybos taikymui?

R2: Aš labai noriu daug gyventi, tai aš žiūriu laidas visokias laidas. Kad žmonės kiek nugyveno, kas 80, kas 90 metų... ir matai, kad tas visas savęs tobulinimas, mokymasis, jis labai pailgina tą visą. Ir kaip sakau, nesinori ankstyvoj senatvėj būt nemažančiu žmogum. Tai man čia yra tikslas, visą laiką tobulėt, kažką naujo išmokyti, susipažinti su naujais žmonėmis.

3 interviu

Aš: Pirmasis klausimas – ką darote, kad geriau pažintumėte save?

R3: Čia, matyt, toks klausimas, kuris tinka ne tik vadovams, manau, bet ir kiekvienam žmogui. Matyt, mūsų visas gyvenimas yra kelias į save ir aš gyvenime netikiu atsitiktinumais, aš manau, kad viskas vyksta taip kaip mums reikia. Ir aš matyt, didesnę darbo patirtį turiu mokymų srityje ir matyt, mano įdomiausi metai yra tada, kai aš dirbu su mokymais. Nes mokymai yra artimiausiai apie tave, mes galime sakyti, kad tai yra apie kitus, bet aš galvoju, kad pirmiausia tai yra apie tave. Ir.. ką aš darau, kad pažiniau save... tai – mokausi tam tikrų dėsnių, kurie jau yra atrasti ir nereikia išradinėti dviračio. Ir juos pirmiausia taikau sau. Pradžioje, gal tai buvo sunku daryti, nes kai kurie dalykai yra nemalonūs, bet kai supranti, kad kiekvienas mes turime.. aš net negaliu pasakyti ar tai gerų ar tai blogų savybių. Matyt, savybių, kurios kartais tau yra efektyvios, kurios kartais nelabai ir blogai jaučiamės, bet kai tu išsprendi tam tikras savo problemas, tai yra labia malonus jausmas, tai sakyčiau, kad pažįsti save, kai save analizuoji, kai vyksta savirefleksija. Kartais reikia koučingo ir kad kažkas šalia tavęs būtų ir tau reflektuotų. Bet aš jau kartais išmokau tokį savikoučingą vykdyti. Tai ta pati savirefleksija ir pasikalbėti su savimi yra labia įdomus procesas, gilus procesas, bet man patinka.

Aš: Puiku, o sakykit kokią įtaką jūsų tas savęs pažinimas daro verslui?

R: Aš manau, kad tos savybės bet kur tiesiogiai veikia tiek tavo santykius artimoje aplinkoje, šeimoje, su draugais ir tiek verslui. Ir jeigu vėl remtis tuo pačiu koučingu, tai koučingas pirmiausia leidžia tau susipažinti su savimi ir kaip aš šeimoje, o tik paskui eini į verslą. Nes versle mes visi esame komanda, visi esame žmonės ir kiekvienas tiesiogiai

darome įtaką verslo rezultatams. Tai kadangi sritis, kurioje dirbu aš yra susijusi su žmonėmis ir tas savęs pažinimas man leidžia geriau pažinti kitus žmones. Glaudžiau ir geriau bendradarbiauti, kas manau, turi tiesioginę įtaką ir psichologinei kolegų būsenai, visos komandaos motyvavimui ir tikrai čia ne paslaptis, visit a patį sako, kad didžiąją laiko dalį mes praleidžiame darbe, todėl ta mūsų psichologinė būsena, tiesiogiai veikia rezultatus ir matyt, pasitenkinimą tuo ką darai.

Aš: Mhm. Trečias klausimas būtų – ką darote, kad geriau mokėtumėte mokytis?

R: Aš gal pradėsiu nuo tokios frazės.. na yra tokia teorija, kad žmogus iš prigimties yra tinginys. Gal vieni mažiau, kiti daugiau. Aš galvoju, pirmiausia turėtų būti valia, kažkas jos turi daugiau, kažkas mažiau. Tai įjungt valią ir manau, kad visos tos teorinės žinios, kurias mes išmokstame... Tuo labiau dabar mokymai tie visi darosi vis labiau praktiški. Reikia praktikuoti, tiesiog reikia daryti ir tada tu atsirenki, kurios išmoktos žinios yra tavo, kurios ne tavo. Kurios tau veikia ir tik per praktiką jos pradeda veikti. Galima kartais save kažkuo pamoyvuoti.

Aš: O tas mokėjimas mokytis ar veikia verslą ir jeigu taip – kaip?

R3: Tas mokėjimas mokytis, tiesiog, kaip aš ir sakiau, tiesiog reikia daryti. Nes va aš ir esu minėjusi, kad žodis tikėjimas, jėgu speliuoti yra – Tik Ėjimas. Tai aš įsitikinau savo pavyzd-iu, kad jeigu aš verdu galvoje su ta tikrom mintimis. Kartais tai yra gerai, bet kartais priveda prie tokios nemalonios būsenos. Tad reikia veikti, daryti ir tiktai darydamas tu gauni rezultatą. Anksčiau aš galvodavau, kad tu tada atsirenki, tai teigiamas ar neigiamas rezultatas, bet aš dabar manau, kad ir neigiamas rezultatas jis yra gerai, nes tu žinai ko galbūt nereikia daryti. O galų gale netgi kitame kontekste tas pats neigiamas rezultatas bus teigiamas. Tai tiesiog, kaip ir sakiau, tas jeigu mokaisi per praktiką, tai taip pat ir čia – tas mokymasis versle viskas eina per praktiką, per bandymą, per darymą ir tik tada gali pamatyti rezultatą. Svarbiausia – veikti.

Aš: Taip, tai kitas klausimas būtų – kaip planuojate savo asmeninį laiką?

R3: Anksčiau gal to planavimo buvo daugiau, bet aš manau, kad mes tiesiog gyvename tokiu laikmečiu, kad viskas labai greitai keičiasi ir netgi suprantu, kad didžiausios kompanijos, kurios turi strateginius planus, bet visi mes mokomės gyventi tomis neapibrėžtumo ir pokyčio sąlygomis. Tad jeigu imti konkrečiai verslą. Mes įmonėje turime tam tikrus strateginius planus, bet paskutiniaisiais metais mes gal dažniau planuojame trumpais laikotarpiais ir nuolat peržiūrime savo planus ar jie tikrai nėra kažkokie tokie užstrigę cikle, kažkokima tai laike. Pavadinkime – stereotipiški. Ir pavyzdžiui mums yra nefunkcionalūs.

Man gal kartais netgi labai patinka susiplanuoti trumpesnius laikotarpius, aišku nepamirštant fokuse strateginių planų. Labiausiai to mokaisi iš projektų, nes projektas yra apibrėžtas laike. Mes turime projekto tikslą ir beabejo, tada jį susiplanuoja gabaliukais ir čia mes dirbame AGILE principu. Kas savaitę vis pasidarai tokį tam tikrą update'ą – ką padariau, kas liko padaryti, ką reikia galbūt koreguoti.

Aš: Mhm, o savo asmeninį, turiu minty, nedarbo metu laiką, ar planuojat>

R3: Kartais planuoju, o kartais leidžiu sau nieko neplanuoti. Nes suprantu, kad mes labai verdame galvoje ir tiesiog priverčiu save neplanuoti, o veikti impulsyviai, pagal savo intuiciją, empatiją.

Aš: Tada jūs jau atsakėte į mano klausimą apie laiko planavimą darbe, tai aš iškart šoku prie septinto – ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?

R3: Taip, čia toks įdomus klausimas yra ir matyt, aš vėl sugrįšiu prie savirefleksijos. Aš esu emocionalus žmogus ir galvoju, kad savo emocijas reikia parodyti, nes kartais tiesiog, mes žinot, kai jas uždarome, galime sprogti viduje ir pratrūkti elementarioje smulkmenoje. Bet kartais suprantu, vėlgi, jeigu pradėdant nuo šeimos, mokausi ant savų, kad kartais kai tu jas suvaldai geriausias dalykas yra laikas. Kartais netgi laišką jeigu gali parašyti emocionaliai, aš jo jau nebeišsiunčiu, o perskaitau kitą dieną ir tikrai, nurimus emocijoms, tu jį parašai kitaip. Tai man patinka stebėti save, kontroliuoti save, analizuoti save. Ir šiai dienai galiu pasakyti, kad tikrai šitoje vietoje patobulėjau ir jeigu pavadinkime, yra a la mūsų kažkokios neigiamos emocijos, bet jos taip pat yra natūrali mūsų būseną. Aš jas moku suvaldyti, tai dabar netgi sau sakau - parodyk daugiau ir gerų emocijų. Taip kad manau, kad emocijos..teisiog, matyt, čia viskas yra labai individual ir mes iš prigimties esame skirtingi ir kai geriau pažįstame ir jaučiame kitus žmones, tiesiog aš leidžiu žmonėms būti tokiems, kokie jie nori būti. Vienas gali būti uždaresnis, kitas – atviresnis, dėl to mes netgi savo kompanijoje mokomės apie tai, kad visi esame skirtingi ir tas mokėjimas leidžia mums priimti kitus žmones tokius, kokie jie yra.

Aš: Ir kaip tas emocijų valdymas atsiliepia darbe? Ar jis daro kažkokią tai įtaką verslui?

R3: Aš manau, kad pirmiausia atvirumas, nuoširdumas, mokėjimas išsikalbėti, nuima labai daug įtampos komandoje ir mūsų įmonėje tirkai yra tokia atvira bendravimo kultūra. Ir visa komanda iš tikrųjų, ar keičiasi žmonės, pabrėžia tą dalyką, kad komanda yra stipri, kad labai gera čia būti. Gera kartu ir dirbti, ir gera kartu kavą gerti, leisti laiką kartu. Tai dar kartą pasikartosiu, kad man labai svarbūs yra žmonės ir aš dirbu ir mano, matyt, yra tas toksai

bendravimo su žmonėmis modelis, kad būti nuoširdžiam, atviram ir leisti būti žmonėms tokiems, kokie jie yra. Ir netgi toks dalykas, kai sakykime žmogus išeina iš darbo, aš išmokau leisti jam tai padaryti. Kaip bebūtų man skaudu, įkalbinėti, viską..bet aš žinau vieną – jeigu žmogus jau atėjo pas mane apie tai kalbėti, jis jau viduj yra padaręs sprendimą. Tai aš kaip visą laiką sakau – tai yra tik į gerą jeigu tai ir yra klaida.

Aš: Kaip manot kokią įtaką verslui daro visos šios aptartos, kaip vadovo, asmeninės vadybos kompetencijos?

R3: Aš manau, kad šiandien gal Lietuvoje jau išivyrąja, pavadinčiau – skandinaviškas vadybos modelis, kai nebelieka toks hierarchinės tos tokios aiškios struktūros ir ...tos emocinės kompetencijos versle tampa vis svarbesnės. Ir matyt, aš nepasakysiu nieko naujo, aš nedariau tyrimų, bet jeigu tai vyksta, tai tyrimai rodo, kad tai yra tiesioginis rezultatas verslui ir ta vidinė energija, kuri yra kompanijoje, jiniai yra tiesiogiai .. teisiogiai atsiliepia tiek komandai ir tą komandos emocinį intelektą, bendravimo kultūrą nuskaito klientas, kas kiekvienai įmonei yra svarbiausia.

Aš: Tai kaip ir pastebint tokį, kad kiek jūs dirbat su savimi kaip vadovas, kaip asmenybė, kada persikelia ir į jūsų verslą?

R3: Tikrai taip.

Aš: Tai tada paskutinis klausimas – kas paskatina skirti dėmesį sau, savo asmeninės vadybos taikymui?

R3: mhnmmhm.. Matyt, tam tikros gyvenimiškos situacijos, kuriose tu išsprendei sau svarbų klausimą. Kas rodo, kad jeigu tu neturėtum tam tikrų žinių bagažo, nesigilintum į tai, tai visų pirma būtų ir sudėtingiau ir gal tai užtruktų laike. Tai tikrai taip. Kitas dalykas, ką mes jau dabar apkalbėjome, matai, kad tavo asmeninis tobulėjimas turi tiesioginę įtaką tavo komandai, komandos visos, aš drąsiai sakau ne kiekvieno žmogaus, o komandos asmeninės savybės turi tiesioginę įtaką verslo rezultatams. Ir man visa laiką taip pat imponuoja asmenybės. Tai pamatai žmones besidalinančius savo istorijomis, tai net nebūtinai gali būti vadovų lygmenyje, bet kiekvienas žmogus, kuris praėjo tam tikrą kelią ir išsprendė savo kelyje sudėtingas situacijas ir pasiekė rezultatą ir šiandien jo akys dega ir švyti, tai aš manau, kad tai įvyko tik savo asmeninio augimo dėka. Ir tai yra nuostabu.

Aš: Ačiū labai

4 interviu

Aš: Man pirmasis klausimas jums – ką darote, kad geriau pažintumėte save?

R4: Mhm, tikriausiai stengiuosi pergalvoti savo elgesį tam tikrose situacijose, garsiai įvardinti, galbūt, problemas, su kuriomis tenka susidurti. Kaip aš reaguojau asmeniškai, stengiuosi bendrauti su kitais aplinkoje esančiais žmonėmis, kad sužinočiau iš šono kaip aš reaguojau arba, kuriose situacijose tenka džiaugtis arba kaip tik liūdėti arba panašius jausmus pajauti. Manau, man asmeniškai yra pakankamai svarbi kitų nuomonė ir matymas iš šalies, kad galėčiau tinkamai vertinti savo būdo savybes ir pažinti save.

Aš: Gerai, o kaip manote kokią įtaką jūsų savęs pažinimas daro verslui?

R4: Aš manau, kad turi pakankamai didelę įtaką verslui. Būtent savęs pažinimas, savo vertybių išsikėlimas arba emocinės būklės įvertinimas yra pakankamai svarbus mikroklimatui vystyti įmonėje. Na, aišku tai yra požiūrio klausimas galbūt. Bet aš manau, kad tai yra pakankamai svarbu ir tai reikėtų pakankamai dažnai analizuoti ir pamatyti kokios asmeninės savybės skatina arba kaip tik žlugdo tam tikras situacijas įvertinti blaiviai ir panašiai. Nes manau, kad asmeninės savybės yra labai svarbios verslui. Tiek kūrimui, tiek jo vystymui, tiek augimui ir panašiai. Nes visų pirma, aš manau, kad įmonę sudaro žmonės, kurie yra labai individualūs, labai išskirtiniai ir tos asmeninės savybės gali būti tinkamai panaudotos įmonės sėkmės kūrimui.

Aš: Trečias klausimas - ką jūs darote, kad geriau mokėtumėte mokytis?

R4: Stengiuosi naudotis pasaulyje pripažintomis taisyklėmis. Stengiuosi įsivardinti sau kokios priemonės, galbūt man yra efektyviausios, kas man labiausiai patinka, nes nesinori eiti prieš srovę, kas netenkina arba neduoda gerų rezultatų norint pasiekti kažkokį tai tikslą. Gal taip, aš dabar galvoju ar man reikia atsakyti kokios priemonės arba kokie būdai padeda mokytis?

Aš: Turiu minty matį procesą, mokytis mokytis tai reikškia, kad ar jūs dedate kažkokias pastangas, kad jūs geriau ir greičiau išmoktumėte kažkokį tai įgūdį ar panašiai?

R4: Aš manau, kad tai susiję su asmeninėm būdo savybėm ir kai aš žinau, kad sakykime man yra pakankamai sunku sukonzentruoti dėmesį ilgam laikotarpiui, tai aš stengiuosi mokytis kaip tam tikrus dalykus pažinti ir išmokti kuo greičiau, nes aš žinau, kad tai per tam tikrą ilgą laiko tarpą gali tapti nebeefektyvu. Tai stengiuosi pasirinkti tokius būdus, kaip galėčiau informaciją ar kažkokius tai procesus įgyvendinti greičiau, paprasčiau. Na aišku, ar tai būtų pasitelkiant kitų žmonių patirtis galbūt arba patarimus. Nes išradinėti dviratį, man atrodo, yra bergzdžias reikalas.

Aš: O kaip ar .. Tarkim ar sudarynėjat mokymosi planą? Tai yra apie tą patį mokėjimą mokytis.

R4: Aš manau, kad kiekvienas naujas noras mokytis arba išmokti kažkokio naujo amato, nebūtinai amato, bet kažkokių žinių ar įgūdžių įgauti, yra labai svarbu išsikelti sau tikslus ir pasidaryti galbūt mini tokį kaip ir planėlį nuo ko pradėti ir įsivardinti kokio tu rezultato sieki. Be kažkokios tai strategijos, kad ir minimalios, labai primityvios, bus sunku tą rezultata arba kažkokį išmokstamą dalyką na paprasčiausiai išmokti.

Aš: Gerai, kitas klausimas – ar tas gebėjimas mokėti mokytis turi įtakos verslui? Tiksliau kaip veikia?

R4: Aš manau, kad ir turi ir kad veikia verslą, pavyzdžiui jeigu tam tikrų įgūdžių įsivertinimas, kad jie tau yra reikalingi norint pasiekti kažkokių rezultatų versle yra labai naudinga tame, kad pavyzdžiui – darbo organizuotume, laiko planavime, galbūt tam tikrus darbus galima būtų atlikti greičiau, nuo to didėtų arba gerėtų kažkokie tai įmonės ar veiklos rezultatai. Nu manau, kad pradžia reiktų pradėti nuo plano, o vėliau seka kiti dalykai – efektyvumo didinimas, galbūt tam tikros harmonijos ar balanso įsivyravimas kolektyve ar panašiai. Bet kuriuo atveju visa tai prisideda prie įmonės sėkmės kūrimo. Ir tai yra naudinga.

Aš: Paminėjot laiko planavimą ir kaip tik kitas klausimas ir yra – kaip planuojate savo laiką?

R4: Stengiuosi įsivardinti darbus ar kažkokius tikslus bent jau dieną prieš.

Aš: O kalbant apie asmeninį gyvenimą?

R4: Beabejo, aš manau, kad tai yra svarbu. Bet kokiu atveju jeigu neįsivardinsi kokie yra tavo darbai laiko tėkmėj, neplanuosi, tai labai daug tavo darbų gali būti nuplaukę arba nerezultatyvūs arba tiesiog gaišimas laiko ir po to atsiranda visokio nereikalingo jaudulio ir panašiai. Tai aš manau, kad asmeninį gyvenimą, asmeninį laisvalaikį, nežinau, tiesiog po darbinę veiklą reikia taipogi planuoti, nes aš tiesiog nemėgstu stresuoti dėl nereikalingų dalykų. Visada įsivertinu kokios yra mano galimybės, laiko tėkmėj juos pasiskirstau, visus darbus, kad būtų galima dienos pabaigoj įsivertinti ar viskas buvo padaryta. Jeigu ne – tai įsivertinti kokius darbus reikia atlikti rytdienai ar paskirstyti laike per didesnę laikotarpį.

Aš: Ir truputėlį jau ir paminėjote apie darbą, bet kaip tas laiko planavimas atsiliepia, ar turi įtakos verslui?

R4: Laiko planavimas turi įtakos verslui, tačiau sakyčiau galbūt ne dienos, o labai sakykim platesne prasme, turiu omeny, kad laiką planuoti mėgstu rezultatų atžvilgiu, tai

reiškia, kad išsikeliant kažkokius tikslus, ar tai būtų savaitė ar mėnuo ar ketvirtis ar metai. Visgi tu turi kažkias prognozes ir turi medžiagos iš ko tu galėsi analizuoti savo įmonės veiklą. Tai realiai tas įtakos tiek sėkmę, tiek nesėkmę, galėsi mokytis iš klaidų, kurių ateityje stengiesi išvengti. Taigi manau, laiko planavimas darbe yra labai svarbu, tačiau aš asmeniškai esu labiau orientuota į rezultatus ne į laiką.

Aš: Galbūt taikot kažkokius laiko planavimo būdus?

R4: Šiuo metu aktyviai netaikau jokių laiko planavimo būdų, teisiog stengiuosi atlikti visus darbus kiek įmanoma dienos metu, nesistengiu, kad darbai tam tikri persikeltų į asmeninę erdvę sakykim į namus, nes nevisada manau, kad.. anskčiau darydavau tą klaidą, kad kai darbą nešdavausi mintys evisur kur tik eidavau, tas labai sekina per ilgą laiką, sekina protiškai, tu jautiesi šiek tiek neefektyvus ateityje. Manau, kad truputėlį reikia skirti laiko sau ir darbus atlikti kiek įmanoma greičiau ir dienos metu. Aišku, kiekvienas pasirenka pagal savo asmenines savybes, poreikį kada .. ar tu esi pelėda ar vytyrys. Bet,na šiuo atveju, pas mane gal šiek tiek toks vidutinis ...

Aš: Aišku, ir.. ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?

R4: Labai daug darbo su savimi. Turiu tam tikrus įpročius, kuriuos vartoju kasdien. Šiuo metu man labai padeda klasikinės muzikos klausymas, negaliu atsakyti dėl ko, tačiau ramina, turbūt, ar sudėsto mintis. Taip pat stengiuosi turėti tam tikrus ritualus, stengiuosi kokybiškai praleisti laiką su šeima, nes pagal zodiaką esu svarstyklės, tai man yra reikalingas balansas teik darbe tiek šeimoj. Ir manau, kad turint tiek gerą komandą tiek kažkokį žmogų, kuriuo gali pasiremti tas labai veikia tavo drabinę kultūrą ir darbinį nusiteikimą. Tai tam tikrus ritualus taikau. Taikau šiuo metu taikau ypatingai strategijas, strategijų kūrimą, kad būtų galima aiškiai įsivertinti kažkokius tai darbo tikslus, kurie po to persipina su asmeniniais tikslais.

Aš: tai turbūt iš dalies atsakėt ir į kitą klausimą – kokią įtaką emocijų valdymas daro verslui?

R4: Didelę įtaką. Labai didelę įtaką. Jeigu esi emociškai stabilus ir pasirengęs, manau, kad stresinės situacijos yra daug lengviau išsprendžiamos darbe, o stresas darbe, na aišku, jis niekad nėra labai gerai vertinimas. Aišku, tam tikrose situacijose, galbūt stresas lemia azartiškumą, tam tikrų sprendimų priėmimą per greitesnį laikotarpį, tačiau aš manau, kad nesusistvarkymas su emocijom asmeniniam gyvenime priveda prie tam tikrų sunkesnių dalykų darbe ir gali privesti prie komandinio darbo nebūvimo arba komandos išvis nebūvimo. Ir kiekvienu atveju, jeigu dirbi ne vienas kaip žmogus, nesi vieno žmogaus įmonė, vis tiek

dirbi su žmonėmis, dirbi su kolektyvu ir emocinis lygis yra labai jaučiamas aplinkinių atžvilgiu. Todėl šiuo atveju, aš sakyčiau yra nesąžininga kitų atžvilgiu būti emociškai nestabiliam ir nesijausti gerai, kai galbūt tu net neturi priežasties dėl ko nesijausti gerai. Išsikelti, sakykime, problemas, kurios yra visiškai skruzdės dydžio yra žiauriai nenaudinga. Nenaudinga nei sau nei įmonei, nei kolektyvui.

Aš: Kaip manote kaip ir kokią įtaką visos šios minėtos asmeninės vadybos kompetencijos daro bendrai verslui?

R4: Aš manau, kad asmeninės vertybės įtakoja verslo stabilumą, verslo augimą. Galbūt netgi kaip tu reprezentuoji savo įmonę, nes tavo asmeninės savybės labai smarkiai įtakoja kaip tavo verslo partneriai vertina tave. Nes dažniausiai verslą kuria žmogus ir nuo to žmogaus priklauso ar jisai pozicionuos savo verslą .. na ta prasme tavo verslo partneriai mato tave kaip tavo verslą. Tai tu reprezentuoji savo verslą būdamas pačiu savimi. Tai jeigu tu būsi pasikaustęs, pasitikintis savimi, jeigu tu būsi pakankamai laimingas ir džiaugsiesi savo sukurtu verslu ar darbais. Manau, kad tai tikrai bus pastebėta kitų partnerių akyse.

Aš: Tai jūs matote tokį teisioginį ryšį – kaip jūs dirbate su savimi tai atsiliepia verslui?

R4: Beabejo, taip, tai atsiliepia. Galbūt trumpuoju laikotarpiu, ne tačiau ilgalaikėj perspektyvoj tikrai taip. Ir tai duoda labai didelius rezultatus.

Aš: Ir paskutinis klausimas – kas paskatina skirti dėmesį savo asmeninės vadybos taikymui?

R4: Kaip ir pačioj pradžioj minėjau, esu orientuota labiausiai į rezultatus. Tai yra labai paprasta įvertinti per rezultatų prizmę ar asmeninės savybės veikia ar neveikia. Nes visgi žmogus taip turi tam tikras kompetencijas dirbdamas jam nurodytą darbą, bet visų pirmą, net ir per darbo pokalbį yra aptariamoms tam tikros, galbūt netiesiogiai, asmeninės savybės, charakterio savybės. Ir įsivertinama ar tiesiog tas žmogus su kuriuo dirbsi arba kurį įdarbini atitiks tiesiog kažkokias tai auras.

Aš: Bet ar iš pokalbio galima suprasti, kad tas žmogus domisi savimi ar dirba su savimi?

R4: Ne tai, kad aš manau, aš tikiu. Ir tai iš savo patirties galiu pasakyti, kad taip įmanoma. Ir netgi sakyčiau labai greitai galima įvertinti ar tas žmogus, kuris yra galbūt būsimas darbuotojas ar jisai rūpinasi savo emociniu intelektu ar jisai rūpinasi savo asmeninėm vertybėm, asmeniniais įsitikinimais tam tikrais ir ar tai bus susiję su įmonės ideologija, įmonės vertybėmis. Nes jeigu einate priešinga kryptimi, žmogus yra save menkinantis, galbūt turintis kažkokių psichologinių nuostatų ar netgi problemų, tai tu tokiu atveju pakankamai

giliai norėsi apsvarstyti ar tas žmogus bus neskaldantis įmonės kolektyvo, ar nebus nusiteikęs prieš įmonės vizijas ar vertybes. Tu labai greitai gali įvertinti neti per pirmą pokalbį.

5 interviu

Aš: Pirmas klausimas – ką darote, kad geriau pažintumėte save?

R5: Taip, tai tikriausiai.. čia asmeniškai turėčiau?

Aš: Taip, kaip asmenybę.

R5: Kaip asmenybę? Tai labai labai platus klausimas ir susideda iš daug dedamųjų. Tai visų pirma reikia pradėti nuo savęs, nuo savo vidaus. Tai pirma reikia praleisti laiką su savimi, o po to jau aš galvočiau, kad gali eiti ir dirbti ir su pašaliniais žmonėmis. Man labai padeda joga. Atsirinkti gerą jogos trenerį yra labai svarbu. Nes jisai tau padeda lygiai taip pat grįžt į save ir pažinti save pratimų dėka ir susikoncentravimo. Tai labai padeda ir darbe. Ir jeigu pavyzdžiui praktikuoji jogą per pietus, darbo metu, vidury dienos tai tavo likusi diena, tu gebi ramiai užbaigti likusius darbus, bet kokias užduotis, tai labai daug duoda. Aš save pažįstu bėgiodama, nes tai yra toks ištvėmės užsiėmimas. Ir bėgiodama aš spėju ir pailsėt ir kai pailsiu, galiu galvoti ir apie kitus dalykus.

Aš: Ar analizuojat kažkaip save? Bandot suprasti?

R5: Taip. Analizuoju, tarkim, jeigu čia jau labiau būtų susieta su darbu, tai iš kiekvienos situacijos, tu stengiesi ją išanalizuoti, kad suprasti kodėl aš taip jaučiausi, kodėl mano sprendimas toks buvo, kas jį įtakojo ir tada jeigu tai įvyko kažkoks įvykis, ypač darbe ir jį analizuojant tu randi labai daug dalykų, ką tu gali patobulinti. Pavyzdžiui, aš žinau, kad man reikia nueiti į kažkokį „human resources“, pasižiūrėt, nes aš negebu valdyti žmogiškųjų išteklių. Ir tu žinai, kas yra negerai ar tau reikia pasikoučinti. Tu turi save pažinti, kad jeigu man trūksta gebėjimo, elementariai kalbos kažkokios, verslo rašymo. Aš esu ėjusi – kaip daryti įtaką žmonėms, motyvacijos darbe seminarus ir ėjau į „storytellig‘o“ mokymus, kas yra irgi labai faina, tu save randi ir yra užduotys kas antrą, kiekvieną dieną, ką turi žmogus atlikti. Tai turbūt, tas rašymas irgi yra man viena iš terapijų. Aš rašau tarkim sau laiškus. Taip tu gali papasakoti kaip tavo diena nugyventa buvo. Tu tengi tame „flow“ atsiranda akcentai, kuriuos tu turi rasti ir išgirsti. Tiktai reikia sustoti ir rasti tam laiko.

Aš: O gal ir šiek tiek ir atsakėt į klausimą kaip veikia darba, bet gal kažką papildyt? Kokią įtaką savęs pažinimas turi verslui?

R5: Savęs pažinimas, tai turbūt, šimtaprocentę įtaką turi darbiui. Todėl, kad ką mes darome, tai bet kokių atveju nesvarbu ar tai yra tiesioginis darbas žmogumi ar su tavo darbuotoju. Nu turiu omeny.. nespavyzdžiui mano įmonė turi produktą, tai mes dirbame su produktu, dirbame su kolegom. Aš nedirbu tiesiogiai su žmogumi, aš dirbu su produktu ir su kolegom. Ir mano kolegos dirba su tais žmonėmis. Tai yra labai svarbu, nes kaip tu prieisi prie žmogaus. Nes pavyzdžiui jeigu aš žinau, kad man trūksta, tarkim, netgi empatijos jausmo. Tai aš turiu dirbėti su tuo, kad mano kolega, mano darbuotojas šiuo atveju gerai jaustųsi. Tai normalu, tai atsispindės rezultate. Tai jeigu aš negebėsiu pamatyti, kad jam šiandien yra kažkas negerai ir nuo to nukentės rezultatas. Ir šiandien aš galbūt turiu leisti jam eiti namo ir aš turiu tai pastebėti, o ne versti daryti darbus. Ir elementariai aišku labai labai reikia profesionalumo ir žinių. Todėl tu turi ne tik gilintis į savo asmenybę, bet ir gilinti savo žinias toje srityje. Nes man atrodo, kad.. faina, kai galim pasitarti, bet tu visada turi turėti atsakymus. Bent jau didžiąjai daliai savo skyriaus darbuotojų aš gebu atsakyti. Aš visada prašau pagalvoti arba bandau išpešti, kad jie į savo klausimą atsakytų patys. Bet man labai smagu, kad aš visada žinau tą atsakymą. Ypač techniniai dalykai, aš kalbu tik apie techninius dalykus. Aš negaliu savęs skirstyti.. turiu omeny jeigu aš esu įmonės vadovė, aš negaliu skirstyti, kad aš esu geresnė už kitus. Mes esame visi lygūs ir kai mes priiminėjame sprendimus, aš pasirašinėju ant dokumentų, bet sprendimus mes randam visi bendrai. Ir prie to prieiti to yra labai sunku, labai sunku yra mokėti išklausti, bet kai tu tą išmoksi – tavo rezultatas yra tikrai geresnis.

Aš: Taip, tada trečias klausimas – ką darote, kad geriau mokėtumėte mokytis?

R5: Tai iš tikrųjų, jo.. pas mus yra labai daug naujų dalykų.

Aš: Asmeniškai apie jus ..

R5: Tai iš tikrųjų visų pirma išsikeliu tikslą kam man to reikia. Ir kai aš turiu tikslą, visada yra daug lengviau siekti. Mes iš tikrųjų daug bijom, kad ir eiti į tuos pavyzdžiui asmeninius. Trečiadienį šį eisiu, bankas organizuoja, tokius mokymus apie verslo plėtrą ir susirenka grupė žmonių ir tu tam tikrą laiką dirbi. Tai pirma mintis būna – ne, nenoriu, nes tu nenori naujų dalykų, tu nenori papildomai dirbti ar skirti savo laiko. Bet tada pasikalbi su savimi ir man tai sakau, tikslas, kurį išsikeliu. Mano tikslas, kad mano įmonė augtų, kad jinai eitų į priekį ir aš pati puikiai suprantu, kad neu-tenka vien noro, tam reikia įsidėti kažką naujo, kažkokį naują stalčiuką atsidaryti. Tai tikslas mane motyvuoja.

Aš: Mhm. O Kaip tas atsiliepia darbiui ir kokią įtaką turi darbe? Pavyzdžiui jeigu jūs darot kokį nors mokymosi planą ar pan.

R5: Jeigu tai būnainvesticija į save, į savo asmenines savybes, tai faktas, ką tu gali padaryti tai praktika. Nes jeigu tau pasakoja kokie nors kursai, kad tu turi būti globėjiškas, tu tą badai perteikti elementariu tikslu. Jeigu pasako, kad tu.. nes aš tikrai visą tai išbandau. Išbandau ant darbuotojų, aišku, su geriausiais norais. Na, aš nesakau to.. bet visur, kur nueinu, iškart grįžus išbandau, žiūriu kaip reguoja, viską.. Nes vėlgi labai svarbu pasirinkti ar tau tai yra tinkama. Nes tai ką tu išmoksti daugiau mažiau yra standartai ir tu turi žinoti savo darbuotojus ir taikyti. Mes mes visada stengiamės jeigu bet kuris iš mano darbuotojų eina, tai neskaitytom, kažkokių ataskaitų, medžiagos pasidalinimo.. mes dalinamės, o po to jau aišku aš tai praktiškai.

Aš: Gerai..kaip planuojate savo laiką? Asmeninį.

R5: Labai griežtai. Gal vien dėl to, kad turiu labai daug man brangių žmonių. Ir jeigu nesuplanuoju, tai atsiranda toks chaosas.

Aš: Ar turit kokius nors planus metų, mėnesių?

R5: Man atrodo visų pirma.. kaip bent jau aš darau – pasiimi metus, visų pirma yra didžiosios šventės, ką tu susiplanuoji kaip bus šiais metais. Tai yra šeimos šventės, mano šeima yra labai didelė ir tam, kad tu gerai jaustumėsi, kad pasiruoštum.. na, man tai yra svarbu. Aš susidėliuju kur bus kaip šie metai. Tada pradėdau dėliotis ketvirčiais, sezonais, nes vienas sezonas turi savo atostogas ir plius, kai tu jau kažką žinai.. kai aš žinau, kad jau sausio gale aš varysiu į kalnus, nes vasara jau baigėsi. Tai jau aš laikiu, jau aš galiu skaitytis apie Gruziją. Ir va taip nuo metų, nuo ketvirčių, tada eini prie mėnesių ir susidėlioji. Ir tarkim, su draugais susitikimus esu susidėliojus pusantram mėnesio į priekį. Yra tas grafikas ir jeigu tu šiandien man paskambintum ir būtų maža galimybė, kad aš galėčiau susitikti, nes tiesiog aš turiu mažai laiko, bet aš ir gi dėl to gerai jaučiuosi, nes aš žinau kaip viskas bus. Ir aišku aš visada pasilieku tą valandą prieš miegą, stengiuosi jeigu neturiu kokio renginio ar pan,.. ir žinoma yra patys patys artimiausi draugai, kuriems, žinoma, tokie grafikai negalioja.

Aš: O kaip tas planavimas persikelia į verslą ir kokią įtaką turi?

R5: Lygiai tokiu pačiu principu. Tai prasideda kalendoriniai metai, tai tu susidėlioji įmonės tikslus, įvyksta metiniai pokalbiai, kiekvienas darbuotojas pasako, ką jis padarė per praitus metus. Tada kokie bus jo tikslai į priekį, jisai turi sau išsikelti tikslą, tada įmonė turi iškelti bendrus tikslus. Yra nustatoma ta piniginė išraiška, kokios apyvartos turi būti, kiekvienas gauna savo targetą. Todėl kiekvienas skyrius yra surištas pas mus, dirbame komandoje ir mano įmonės rezultatus įtakoja ir finansinė pusė. Pavyzdžiui kuo greičiau bus užpajamuota ta prekė, tuo greičiau galėsime ją parduoti. Todėl labai smagu, kad mes dirbame

visi kartu. Ir tada tu pasiskirtai. Mes ir gi turime CRM programą, turim labai stiprią analitikos programą. Mes darom vienas kitam taskus, dedam į laiką ir tai labai padeda atsisegmentuoti darbus, išskiria laikotarpius.

Aš: Pagal svarbumą?

R5: Taip, visiškai pagal svarbumą. Aš darau pagal svarbumą ir kokią tai turės įtaką rytoj jeigu aš šito darbo nepadarysiu, kas nutiks. Bet teisiog susidėlioja. Nes kai kurie darbai gal yra smagesni, bet tu gali padaryti juos ir vėliau. Ir yra tie sunkesni, nemalonūs, bet jie turėtų tą grįžtamąjį ryšį, nes ji yra būtinas. Tai įsivertini.. ir tai yra labai nepatogu, bet tai pagrindas. Ir pavyzdžiui, ką aš darau – aš ryte atėjus, padarau visus tuos darbus, kurie yra nemaloniausi. Arba netgi yra buvę tokių atvejų, kai turi parašyti rimtus laiškus, darbus, kur tavo deadline'ai jau čia pat ir tu sėdi kol parašysi. Tu gali pusę valandos pražiūrėt į sieną..

Aš: Tai čia tokia taip pat tokia savikontrolė?

R5: Visiškai..

Aš: Taip.. Tuomet – ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?

R5: Ha ha.. Tai čia toks amžinas klausimas ir.. Kartais jų nevaldau, bet kartais tai yra labai smagu, nes tikrai yra tokių situacijų, kai darbe mes leidžiam sau ir pasidžiaugti ir paliūdėti, nes tu supranti, kad tai yra tikra. Bet jeigu aš matau, kad ta situacija, jinai įtakoja kitus žmones ir ją reikia suvaldyti, tai faktas, kad tu stengiesi išlikti ramus ir man irgi padeda visą laiką išsinagrinėjimas tos situacijos. Kaip kas vyksta ir tu susidedi taškus. Ir viskas, ir realiai tu tiktai paanalizuoji, jokia situacija nėra kritinė, ji yra tik situacija, kai vienas klausimas turi atsakymą ir sprendimą. Iš šono pasižiūri ir viskas.. Tas nurimti, iki kažkelių suskaičiuoti.. sakau, visų pirma tu atsimeni, kad tai yra darbas. Gal man lengva kalbėt, nes vėlgi, tai nėra žmogaus operacija. Jeigu aš stovėčiau ir pjaučiau žmogų, tai būtų tikrai nežinau kaip. O aš nemanau, kad mes versle turim tokių situacijų. Nes tikrai man per paskutinius pusę metų aš stovėjau ant slenksčio, kad prarasti projektą už 0,5 mln., mano įmonei tai yra daug. O kitą dieną aš jį atgavau, dabar tikėtina, kad nuo naujų metų mes jį vėl prarasime. Bet na, tai yra verslas ir tu įsivertini, padarai ką gali geriausio. Visiškai nepadeda įtampa. Bet ją labai lengva sukontroliuoti, bent jau man šiandieną.

Aš: kaip ir atsakėt į kitą mano klausimą – kaip emocijų valdymas veikia verslą?

R5: Labai labai smarkiai ir labai reikia irgi apie tai domėtis, nes bendra emocija įmonė labai daug duoda. Ir aš galiu tokį pavyzdį pasakyti, kad paskutiniu metu aš labai daug įdėjau į tuos žmogiškuosius išteklius, mūsų įmonės, mūsų darbuotojų atžvilgiu. Nes mes esam nedideli, tarptautinė įmonė. Nebūnam kartu, kad žmogus jaustųsi bendrai. Jūs

atsiminkit, kad mes darbe praleidžiam daugiau laiko nei namuose. Man nuoširdžiai, visų pirma, svarbu kaip jaučiasi mano darbuotojai ir ką aš pabandžiau. Kai aš grįžau prie to, nes pas mus įmonei yra metai ir didžioji dalis darbuotojų vis dar dirba sėkmingai. Ir per paskutinius metus mūsų augimas buvo 18 proc. Kas yra labai labai daug. Bet kai yra augimas yra dar sunkiau toliau vystyti verslą. Nes yra nusistovėjusios taisyklės, yra nusistovėjęs požiūris kažkoks. Yra žmonių netgi būdas nusistovėjęs. O kad judėti toliau, turi keistis kažkaip, o žmogui keistis niekada nėra malonu. Ir aš pastebėjau, kad netgi jeigu darbuotojams užsakai geriausią restoraną...Nes aš padariau vieną tokią didelę šventę ir aš labai gerbiu savo darbuotojus, bet grįžtamojo ryšio nebėra, jisai nebevertina, nes emocija, kuria tu dalini, ji grįžta natūraliai. Ir kartais užtenka užsakyti salotų ir tu dar geriau jautiesi nei nuvažiavęs į prabangų restoraną.

Aš: Taip, kitas klausimas – kokią įtaką visos šios mūsų aptartos kompetencijos, kurios yra asmeninės vadybos dalys, veikia kompleksiskai verslą?

R5: Mano kaip asmenybės, jeigu gebu valdyti emocijas..ane?

Aš:.. kaip stipriai pažįstat save, kaip valdot laiką ir kaip vadovė.. na, ta prasme ar matote kokį nors poveikį kaip stipriai dirbate su savimi tuo labiau keičiasi kažkas darbe.

R5: Taip, taip.. ir tai labai akivaizdžiai žinokit matosi...ta prasme tai yra tiesioginis ryšys. Plius ką aš dar pastebėjau, kad tu turi labai atvirai tą parodyti. Nes aš anksčiau dirbau labai ilgai ir rašydavau laiškus savo darbuotojams 8 val. Vakaro, 9 val. , 22 val. Ir tokiu būdu aš sukeliu savo darbuotojams stresą ir ką aš pradėjau daryti tai tu gi gali pasiruošti tuos laiškus, nesiuntinėti.. nes aš sėdžiu automobilyje, aš kalbu telefonu, aš sugebu parašyti laišką, išsiųsti tu tą daryk.. ir po to aš supratau, kad žmonės labai pradėjo jausti įtampą, pradėjo manęs bijoti, belstis į kabinetą... Kitas dalykas – aš atidarau duris savo kabineto, kai aš nedarau labai rimtų darbų, tada būna atidarytos durys. Nes aš sėdžiu viena, kad kiekvienas darbuotojas praeidamas matytų mane, kad mes galėtume pasijuoti, kad aš girdėčiau, ką jie veikia, kada jie eina arbatos. Tai yra labai labai svarbu. Ir kai tu pradedi pastebėti tokius dalykus, tai .. ir kai aš save pažinau, nes aš galvojau – dabar mano laikas, aš turiu daug dirbti ir aš dirbdama, rašydama laiškus savo darbuotojams naktį, pati sukeliu jiems stresą. Aš pažinau savyje tą, susigyvenau ir aš taip nebedarau. Aš pasirašau laiškus, aš išsiunčiu juos ryte. Savaitalį darbus susirašau... Mano darbuotojai dirba savu laiku. Tai kai yra jų darbo laikas, aš neprašau, kad jie liktų. Mano kolegė, kuri turi didelę šeimą, aš prie jos prieinu ir sakau kodėl tu dar darbe ir ji tada , supranti.. žmogus natūraliai..Aš nemanipuliuoju, aš neapgaunu, aš tik noriu, kad žmogus natūraliai jaustų atsakomybę. Man tik tiek reikia. Jis pats jaučiasi svarbus ir aš jo nepušinu. Ir viskas, aš jį gerbiu, bet man reikėjo laiko pačiai tą

suprasti. Nes aš galvojau, kad aš turiu susistatyti deadline'us – aš tau parašiau 22 val. Vakaro, tai ir tu turi man atrašyti 22 val. Vakaro...

Aš: O kas skatina...kas paskatina skirti dėmesio sau ir savo asmeninei vadybai?

R5: Mhm. Na tai vėlgi išsikelti kažkokie tai tikslai, kur mes ateinam, tai pirmi klausimai būna – koks yra tavo tikslas? Gyvenime, darbe, santykiuose, visur. Visur yra tikslai. Kaip ir mus moko, kad tikslą tu susiskaidai į mažesnius kažkokius etapus ir tu jų sieki. Tai lygiai taip pat ir čia. Nes jeigu aš žinau, kad man reikės vokiečių kalbos. Ir kai jau aš prie to prieisiu, nes aš turiu su kuo darbe galiu labai bendrauti. Tai tikslas toks – aš žinosiu dar vieną kalbą, na po to išsigrynini, kas yra gerai. Pradėsiu mokytis tada bendrausiu su gamintoju, jam bus maloniau, kaip aš kaip vadovė, su tos įmonės vadovu kalbėsiu jo kalba. Visiems bus nauda. Va, geras tikslas ir aš jau manau, kad tai yra gera investicija į save. Ir aš iškart galėsiu padėti savo logistikai, nes jie bendrauja su vokiečiais irgi. Ir man yra faina mokėt kalbų. Man yra smagu, kai gali darbo tikslą susieti su savo asmeniniu, nes man nereikia mokytis penkias valandas specifikacijas, dokumentų, yra mano inžinieriai, kurie yra tikrai auksiniai žmonės šiais laikais. Nes specializuotų tokių jau yra mažai šiais laikais.

6 interviu

Aš: Pirmas klausimas – ką darote, kad geriau pažintumėte save?

R6: Nu, kadangi mano darbas yra susijęs su psichologija, tai analizuoju savo elgesį, skaitau literatūrą specifinę.

Aš: Kuri padeda suprasti save?

R6: Ne tik save, bet ir kitus. Mes visi vienodi esam. Ta pati gyvūnijos rūšis.

Aš: Mhm, o kaip tas savęs pažinimas, kokią įtaką daro versle?

R6: tai čia galima sakyti labai daug yra kalbama dabar apie emocinį intelektą, čia yra tas pats. Kai vadovas susitvarko su emocijom, kai pažįsta skirtingus žmonių tipus – jam yra lengviau vadovauti.

Aš: Mhm. Trečias klausimas – ką darote, kad geriau mokėtumėte mokytis?

R5: Kiekvienas turi savo būdą kaip mokytis, žmonės skirtingai mokosi. Ir aš greitai mokausi. Aš užsirašinėju, kai kažką naujo mokausi. Užsirašinėju ir labai gilinuosi į naujus dalykus.

Aš: Ir tą pritaikote ir darbe, versle?

R6: Taip, aišku.

Aš: Kažkokių specifinių rezultatų ar įtaką daro tam? Būtent sėkmei verslo?

R6: Beabejo, Jeigu tu nesigilini į ką tu darai, būsi visada paviršutiniškas, tu nepadarysi profesionaliai gerai savo darbo.

Aš: Ketvirtas klausimas, į kurį atsakėte, kaip gebėjimas mokytis veikia verslą. Tai penktas klausimas – kaip planuojate savo asmeninį laiką?

R6: Naudoju kalendorių, planuoju savaitę ir dieną, mėnesiais aš neplanuoju. Bet maždaug savaitę ir dienas.

Aš: Ir savo asmeniniame gyvenime, ar ne? Ne tik darbe?

R6: Jo, galima sakyti jo.

Aš: Tai tas planavimas, kiek suprantu, persikelia į darbą?

R6: Atvirkščiai. Pradėjau, išmokau darbe planuoti savo laiką, tada pradedi planuoti ir asmeniniame gyvenime. Nors aš nesu tokia labai stipri planuotoja, aš esu labiau tokia, kuri daugiau ekspromptininkė negu planuotoja.

Aš: O versle tas planavimas laiko, jis yra svarbus?

R6: Jis yra labai svarbus maoo versle konkrečiai, dėl to, kad aš susitikinėju su žmonėmis, tai aš turiu ne tik savo laiką planuoti, bet žmonės irgi planuoja savo laiką.

Aš: Mhm. Supratau, aaa.. tuomet - ką darote, kad geriau valdytumėte savo emocijas?

R6: Čia vėl tas pats, praktiškai emocinis intelektas, tai yra tu turi ieškoti būdų kaip suvaldyti savo emocijas. Tai irgi žmonės skirtingai.. Aš turiu pasirinkus vieną iš būdų – aš darau pauzę. Kai mane kažkas suezina, aš padarau pauzę, aš problemą, kuri atsiranda, dėl sakykime, kitų žmonių klaidų, aš sprendžiu ne tą pačią dieną, o kitą. Tas man labai padeda.

Aš: Tiesiog toks stabtelėjimas, ar ne?

R6: Taip, taip. Aš naudoju pauzę.

Aš: kokią įtaką šis emocijų valdymas daro verslui?

R6: Labai didelę, nes sakykime, mes dirbame su klientais, su kandidatais, su žmonėmis. Tai kažkoks emocijų nevaldymas, susilaikymas gali turėti tokius padarinius, kad gali nutrūkti santykis pavyzdžiui su partneriu. Arba neteisingai, su negerom emocijom kalbės su kandidatu. Tai irgi yra blogai, dėl to, kad ateinantys kandidatai išsineša savo nuomonę, tai yra nuomonės formavimas į išorę.

Aš: Ir viskas priklauso nuo to kaip valdote tas emocijas, ar ne?

Aš: Ir kaip manote kokią įtaką visos šios mūsų apkalbėtos asmeninės vadybos kompetencijos daro verslui?

R6: Faktas, kad taip, dėl to, kad terminas vadovas yra darbas su žmonėmis. Tai jeigu pats nemoki su savo emocijom tvarkytis, nepažįsti savęs, tau yra sudėtinga bendrauti su kitais žmonėmis. Ir tau pačiam sudėtinga pažinti kitus, nes pats savęs nepažįsti, nesigili apskritai į žmonių tipus, į sakykim, kaip su skirtingais žmonėmis bedrauti, kad gautum rezultata.

Aš: Ir kas paskatina skirti dėmesį savo asmenybės ugdymui, analizei?

R6: Laiko sutaupai, kai tu moki šnekėtis su žmonėmis teisingai – nereikia gaišti laiko. Ar užduotis deleguoti, ar pateikti konstruktyvią kritiką žmonėms. Nėra bereikalingų emocijų kažkokių ir tas labai padeda, trumpina laiką, nes neturi konfliktų kažkokių nereikalingų.

Aš: Ir galbūt tai gali gerinti įmonės veiklos rezultatus?

R6: Dėl to, kad gerina įmonės vidinę atmosferą, kultūrą.